EL ARTE DE NEGOCIAR

JOSÉ TORTOSA



Peter Drucker



EL ARTE DE NEGOCIAR

EL ARTE DE NEGOCIAR

José Tortosa

Medalla de Oro Septiembre 2013
por "ForoEuropa 2001" como
Mejor trayectoria empresarial


sclibro
servicio comercial del libro

EL ARTE DE NEGOCIAR
José Tortosa

ISBN: 978-84-941801-6-3
EAN: 9788494180163

IBIC: KJS, KJD

SCLibro
Calle Mar Mediterráneo, 2. Nave 6
28830 SAN FERNANDO DE HENARES, Madrid
Teléfono: +34 91 677 57 22
Fax: +34 91 677 57 22
Correo electrónico: info@sclibro.es
Internet: www.sclibro.es

Diseño de cubierta: Manuel Dombidau | www.dombidau.com
Diseño de colección y pre-impresión: Grupo RC
Impresión y encuadernación: Estugraf, S.L.
Depósito Legal: M-29447-2014
Impreso en España

18 17 16 15 14 (1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12)

A mis tres chicas de casa y familia.

Un fuerte agradecimiento a los colaboradores, que han tenido la amabilidad de exponer sus diferentes puntos de vista
para poder unificar conocimientos para el lector.

Prólogo

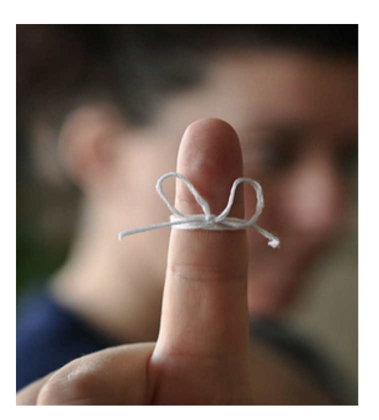
Desde tiempos inmemoriales el arte de negociar ha sido parte de la condición humana. En tiempos prehistóricos los cazadores volvían de la dura batalla con las presas lo más grandes posibles para dar alimento a todos los miembros de su manada, clan como entendían en esa época. Era el mejor momento del día, quizá del mes, a veces de muchos meses si la pieza era considerable y el número de personas del clan no era demasiado abultado. Los jefes del clan se disponían a negociar, bien por similitud, bien protegiendo a los débiles, o bien como en este caso quiero señalar, cuando elegían las mejores piezas para ir en busca del clan enemigo más cercano y ofrecérselas a cambio de que estos no atacasen durante un

tiempo. Comenzó así el arte de negociar, que consiste en ofrecer valor, sea cual sea, al enemigo para ganar la batalla, la batalla del interés personal, mutuo, colectivo, de la empresa. En tiempos de Cristóbal Colón, los armadores contaban con numerosos trabajadores y colaboradores a cambio de ofrecerles una aventura que podrían contar a las siguientes generaciones y poder convertirse en leyendas vivas hasta la eternidad. Así se veían inmersos en el arte de negociar cada vez que los intrépidos marineros se quejaban y les flaqueaban las fuerzas cuando pasaban y pasaban los días sin encontrar ninguna aventura. Cuando negociamos tratamos de obtener algo mejor de lo que ya podríamos conseguir por nuestra cuenta. En nuestros días las técnicas de negociación han avanzado casi tanto como la sociedad, el éxito de la negociación consiste tanto en estudiar el perfil del contrario como de las propias herramientas que dispone uno mismo. La negociación tiene

algo de arte, de ciencia, de habilidad y de análisis, de inspiración y razonamiento, como todo en la vida. No quisiera dejar la oportunidad de citar una frase de Peter Drucker que aprendí hace mucho tiempo y con la cual me siento muy identificado. “Lo más importante en una negociación es escuchar lo que no se dice”.

Javier García
Director de Expansión del Grupo Bluebay
Hotels&Resorts

Introducción



"Si no te
recuerdan,
no importa lo bueno que

seas”

Cuántas veces nos encontramos a la semana en esta situación: “con la crisis no puedo aguantar, me debes bajar precios, todos lo hacen, el mercado no admite subida de precios, perderé a mis clientes....” y así un sinfín de coletillas que están a la orden del día. Estas frases antes solo se escuchaban con las subidas del IPC a principios de año, ahora suelen ser en cada pedido o cada negociación.

El secreto es saber decir NO de primeras y no dar la razón o seguir el juego sobre la situación económica actual, ya que es una baza poco argumental; si siempre lloran, no saldrán del estado actual. Hay que hacerse fuerte y valerse.

Vamos a tratar muchos casos prácticos o situaciones típicas donde te puedes ver reflejado, y en más de una ocasión te habrás visto, o te verás. Estas experiencias ya me han

sucedido a mí, por lo cual te las cuento de primera mano y cómo han salido los resultados; de todo ha habido, y por ello quiero recomendarte que no tropieces en la misma piedra y sepas saltarla a tiempo.

Este libro lo he separado en dos bloques bien diferenciados.

El primero habla de cómo es la otra parte, el cliente, y cómo se debe actuar en cada situación.

La segunda parte es la teoría pura y dura de cómo se deben realizar las cosas.

Caso Uno



“Decir

NO

es el secreto”

Hay que saber decir NO de primeras, siempre se está a tiempo de cambiar en una negociación. Si se da el SÍ ya no hay marcha atrás.

Caso Uno

En una negociación siempre el jefe de compras intenta sacar mejores precios, es su cometido, o bien como mínimo mejorar la situación anterior. Es decir, todo lo que te has esforzado en darle las mejores condiciones ya no es suficiente en la próxima negociación.

Incluso en la siguiente reunión puede decirte: "Vamos a dejar de trabajar conjuntamente". Ahí es cuando uno debe poner cara de no estar afectado.

El jefe de compras está desempeñando su papel, de ahí no se mueve, pero hay que saber dominar la situación y que no sea él quien lleve

las riendas.

Esta reunión siempre tiene la misma estructura:

1. Dice que están sopesando las ofertas de otros fabricantes/proveedores y que los están tomando en cuenta.
2. Dice que somos caros respecto a los proveedores alternativos.
3. Propone una bajada de precios para igualar las ofertas.

Estos tres puntos así parecen triviales, pero en una conversación en la cual has entrado y te los comentan sin casi tener tiempo de reaccionar, es lo inadmisible, con un nudo en la garganta e intentando salir lo más airoso posible de la situación se cede en cosas que no se pretendían inicialmente.

Esa no es la mejor opción. Seguro que en el punto segundo nos indican que vamos por

ejemplo 20 céntimos más caro por unidad, que lo debemos igualar.

Ahora si cedemos estamos en su zona y no es fácil salir, nos han hecho un jaque mate en toda regla, aunque no lo parezca al principio.

Hay que entender y saber transmitir lo siguiente:

"Ya te di mi mejor precio y me ajusté en la última negociación, hemos trabajado conjuntamente y debes valorar nuestros servicios, debes tener en cuenta muchos factores que no van asociados al producto directamente pero sí indirectamente, como son los plazos de entrega, el servicio, la atención recibida, los problemas que has tenido con nuestra empresa desde que te suministramos, etc.", para hacerle ver que si permanece a nuestro lado su tarea de jefe de compras seguirá siendo cómoda y fluida.

En ese momento no estamos pisando las arenas movedizas que nos han puesto delante,

estamos empezando a bordearlas. La misión llegar al otro lado sin caer dentro.

Para ello debemos seguir los siguientes consejos triviales, pero que deben comentarse:

Se puede llegar a pensar que si ponemos muchas pegas a su postura de la bajada de precio podemos perder la cuenta e incluso el puesto de trabajo por dejar perder a un cliente muy relevante de la compañía.

Pero esto no es así, tan difícil es cambiar de proveedor y volver a tener un clima de comodidad en las compras y sus suministros, como nosotros cambiar de cliente por la pérdida de esta cuenta y empezar nuevas negociaciones y suministros.

En su almacén queda suministro nuestro y debe saldarlo o deshacerse para que el cliente no conviva con 2 referencias de diferentes fabricantes. Imagínate la pérdida de margen para saldar nuestro stock, esfuerzo interno, que no se ve, pero existe, y que el nuevo proveedor

no le dé problemas, con lo cual volvería a llamarnos e igual no con las mismas condiciones.

Todos estos factores juegan a nuestro favor, no se ven durante la conversación o no se perciben con las frases cruzadas, pero hay que hacerlos notar o conocerlos para no estar a voluntad del jefe de compras.

Para evitar decir SÍ de primeras por inercia o miedo a perder el cliente, debemos tener en la mente un NO bien grande que actúe como barrera mental, así evitaremos dar un SÍ apresurado en cualquier negociación y no dejarnos llevar por las emociones y recapacitar sobre todo lo dicho en estas páginas.

Tener ventaja



“Somos depredadores por naturaleza, nuestro instinto es

aprovecharnos de los necesitados”

Cada vez que se fija un precio y después se baja, se muestra una necesidad imperiosa de intentar captar al cliente, en este caso al jefe de compras, pero estamos demostrando nuestra debilidad en toda regla, y cualquier jefe de compras puede olerla a distancia.

Si se baja el precio sin que ni siquiera lo pidan y encima argumentando el porqué, se demostrará una mala costumbre que poco a poco será su forma de negociar sin darse cuenta.

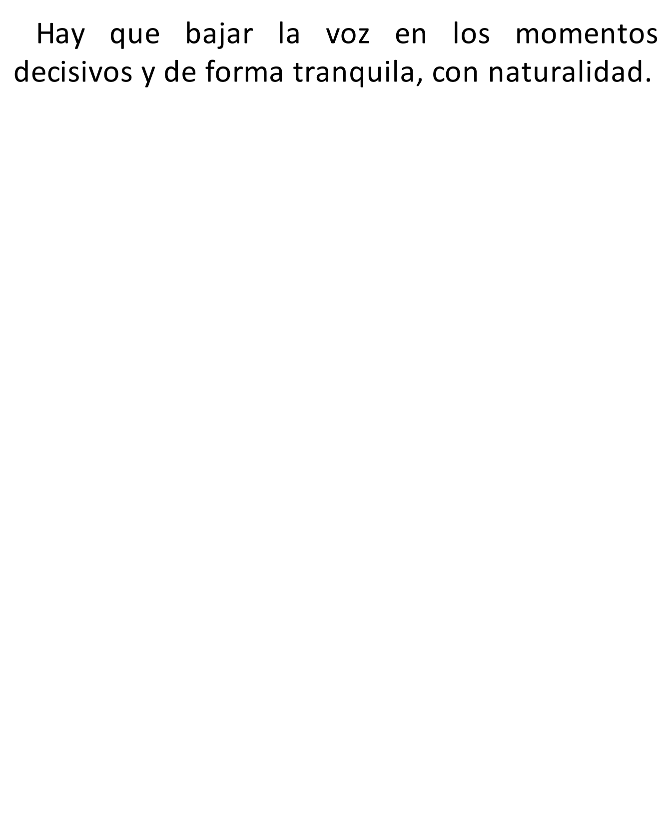
Debes esperar a que lo solicite la otra parte, y luego, escuchar, escuchar, escuchar y escuchar. Una frase que me comentaron un día y se quedó grabada en mi mente fue:

“Tenemos dos orejas y solo una boca, debemos saber escuchar el doble y hablar menos”

Ahí es donde radica el secreto, saber escuchar y no adelantarnos a ofrecer algo que ni siquiera les hacía falta o no iban a pedir, o que no demos pie indirectamente a que nos lo soliciten.

Muchas veces hay personas que tienen un deseo insaciable de que las escuchen, saben que son brillantes y quieren que todo el mundo lo sepa, quieren sentirse importantes.

Hablar en tono alto o estridente también es síntoma de debilidad y de querer concluir la operación, con lo que conlleva el precipitarse en la toma de decisiones. Si percibes que vas subiendo el tono en las negociaciones, piensa qué es lo que está sucediendo e intenta cambiar en el momento, si no te das cuenta y lo notas una vez concluida la reunión, te servirá para evitarlo en futuras reuniones.



Hay que bajar la voz en los momentos decisivos y de forma tranquila, con naturalidad.

Saber diferenciar



"Distinguir entre
NECESIDAD
y QUERER"

Hay que distinguir entre NECESIDAD y QUERER.

Hay que saber diferenciarlos muy bien e incluso saber usarlos en las negociaciones.

Los buenos negociadores saben lo que QUIEREN, se esfuerzan por ello y saben cómo deben realizarlo o llegar hasta el final, sin llegar a confundirlo con NECESIDAD.

Cuando se tiene una necesidad real, habrá que saber asumirla, entenderla, saber el porqué de esa necesidad y entonces saber negociarla siempre que se pueda. En ocasiones se puede revelar esa necesidad a la otra parte con la que se está negociando porque ayudará a comprender el porqué de ella, pero no es habitual, y no hay que tomarlo como norma para siempre.

He aquí un caso práctico:

Nos reunimos con un cliente de Gran Consumo (Supermercado), tenemos la

necesidad de entrar en este canal de venta donde no estamos, le hacemos saber a la otra parte, que suele tener buenos jefes de compra, nuestra situación, que su cuenta va a tener unas connotaciones especiales ya que para entrar en este tipo de canal de venta, necesitamos venderles para tenerlo como referentes en el mercado para otras posibles ventas, pero que contará con un trato especial puesto que le abrirá posibles negociaciones teniendo como referencia este cliente.

Debe saber que el precio no es el habitual, que las condiciones son muy buenas, y que si se llega a un acuerdo, en futuras negociaciones no podremos mejorar mucho más, pero sí que puede tener una ventaja respecto a la competencia con esas condiciones si es el primero en firmar y servirnos como referentes.

Esto es una necesidad, pero antes de negociar, ya se ha analizado, estudiado y se ha sabido usar el canal adecuado.

Para poder encauzar este tipo de negociaciones, hay que hacer sentir muy cómoda a la otra parte, para que se sienta importante, se sienta superior, así estará mucho más a gusto y más perceptivo, ya que por naturaleza, nos sentimos cómodos cuando vemos a alguien que no llega a nuestro nivel por cualquier razón.

Por eso si eres un buen negociador debes hacer sentir cómoda a la otra parte, para que se sienta mejor que tú, pero con el fin de tenerlo donde queremos. Empezamos a derrumbar barreras y obstáculos y poder llevar la negociación a donde nosotros queremos.

Nuestra mayor fuerza es también nuestra mayor debilidad

Debemos hacer que la otra parte demuestre

su encanto, dejemos que se extienda hablando o demostrando lo que sabe con sus extraordinarios conocimientos. Esos puntos son sus debilidades y eso será nuestra ventaja.

Por ejemplo:

Se pone a hablarnos de motos y lo bien que se lo pasa los fines de semana con la moto, o los coches. Su punto débil ya lo conocemos, podemos invitarle a ver una carrera de motos en un palco importante o ir a un buen evento de motos con los gastos pagados, se derretirá por ello y el precio no será el factor culminante de la negociación, sino poder ir al evento gratis con todos los detalles. Este regalo supone a lo mejor un uno por cien del precio de una venta, y por este motivo no estamos bajando el precio de todas las ventas de un año.

Se consigue mucho escuchando a la otra parte, lo tenemos contento, se siente importante y se lleva algo afectivo para sí mismo.

Un buen vendedor no se fija en las cifras, en los porcentajes que le supone la venta que está negociando en ese momento. Es importante, no lo vamos a desmentir, pero no es el fin.

Un buen vendedor se fija más en la forma de negociación que en el resultado de la misma.

Me explico.

Se deben tratar todas las negociaciones del día con la misma importancia, si en un día se pueden llegar a tener tres negociaciones, pero una es muy grande para la empresa y las otras son de tamaño pequeño, no hay que menospreciar las dos negociaciones pequeñas, hay que abordarlas como si fueran igual de importantes. La otra persona de la reunión no conoce que vas a tener dos reuniones más, a no ser que lo hayamos comentado (no debemos).

Has de esforzarte en todas por igual, tener una buena actitud y controlar las situaciones para obtener buenos resultados.

Entre una reunión y otra debe de haber un

tiempo prudencial para que no nos afecte una negociación con la siguiente. No siempre se sale con lo que se pretendía y no debe pagar las consecuencias la siguiente reunión.

Es preferible tener menos reuniones diarias pero con más concentración que llenar una agenda de reuniones con malos resultados. Si abarcamos la reuniones como únicas y con la misma actitud, tendremos éxito más fácilmente.

Para todo esto hay un antes y un después.

Anota en un papel cómo han sido las 3 últimas reuniones mantenidas.

¿Siguen la misma pauta?

¿Deberías cambiar algo según lo que has leído?

¿La actitud ha sido distinta dependiendo del tipo de cuenta?

¿Has mostrado debilidad?

Una vez contestadas estas preguntas, concéntrate para la siguiente reunión y saber

rectificar, al principio supondrá un esfuerzo estar atento a todos estos parámetros, pero verás que con el día a día se volverán más habituales y poco a poco ni pensarás en ellos, es lo normal.

Nos convertiremos en excelentes vendedores con buena actitud y buena planificación, obteniendo magníficos resultados.

Expliquemos una práctica para estos próximos 30 días.

Cuenta el número de reuniones que has mantenido con una buena actitud, en las cuales has salido con los resultados esperados. Esa reunión es un punto, como si fuera un marcador de fútbol, al final de los 30 días mira el marcador, independientemente de si la reunión era un cliente de 1.000 € mensuales como si lo era de 100.000 € mensuales, un punto es un punto.

Después de los 30 días tras haberte fijado metas cualitativas y no cuantitativas,

comprueba si han sido mejores los resultados que los de los 30 días anteriores.

Ya te confirmo que sí, pero lo mejor no son los "goles" sino la forma de trabajar, la actitud con la que te han visto los clientes y el cambio de negociación, en lo que te importa es marcar el "gol" y no la cantidad de facturación.

Marcar goles indica incrementar la facturación directamente, pero no es el fin con el que entras a cada negociación.

Una vez superado el "marcador de goles mental", el subconsciente te guiará a buscar partidos "fáciles" para elegir el contrincante y poder marcar el gol deseado. En la liga de fútbol te ponen al contrincante delante, pero si pudiéramos elegir jugar solo con los que queremos, seguro que ganaríamos la liga, lo mismo pasa a la larga en las negociaciones. Indirectamente marcas tus objetivos donde estás más cómodo y tienes una mejor actitud, igual esto varía tus hábitos de trabajo, pero

serán efectivos.

Tan solo debes pensar en lo que hace un año atrás negociabas y dentro de un año cómo lo estarás negociando, cambia mucho la mentalidad.

Estamos alisando un camino al que hemos puesto ya la tierra, está la apisonadora terminando y vas a cruzar el asfalto, ese asfalto para poder correr se llama ACTITUD.

Aprenderás a fijarte metas donde solo puedas controlarlas y no perder tiempo en las que están fuera de nuestro control, o gestionar actividades en las que no deberíamos esforzarnos.

Aprenderemos a diferenciar entre actividades **rentables** de las **no rentables**.

Las rentables son las que podemos negociar y las no rentables las que no podemos negociar.

Por ejemplo, hay que negociar con la persona que toma las decisiones, no con intermediarios que pueden ser un filtro y no tener la misma

perspectiva que nosotros.

El “no nos interesa” de una persona que tiene poder de decisión es válido, el mismo “no” de una persona que no toma las decisiones finales nos sabe a poco. Por eso es necesario centrarse en actividades rentables, esperar más tiempo del necesario para tener una reunión, pero que esté la persona que toma decisiones. Es mejor concertar una visita con la persona que toma decisiones y cuadrar agendas aunque sea más tarde que realizar más reuniones de las necesarias con interlocutores sin poder de decisión.

Pero hay que tener cuidado y no caer en la miopía de “actividades no rentables”.

Una negociación no se termina cuando se ha firmado el contrato. Hay que pensar que ese contrato no será eterno y lo van a romper en la fecha de vencimiento firmada, hay que saber cómo mantenerlo vivo y latente constantemente. De ahí que hay que “ir

echando leña al fuego para que no se apague la negociación”.

Si se ponen muchos esfuerzos al inicio, y luego no se vuelve hasta la renovación, lo más seguro es que no nos renueven por la baja dedicación al cliente, a no ser que tu producto sea exclusivo o la Coca-Cola.

Negociación



“En toda negociación deben ganar ambas partes, si solo gana una parte, tan solo es una única venta, no se volverán a efectuar más transacciones”

La propia palabra negociación indica el esfuerzo que supone llegar a un acuerdo entre dos o más partes, teniendo cada parte el

derecho a negarse.

En toda negociación se debe ceder para que la otra parte gane algo, ya sea la nuestra o la otra.

Si no te gusta lo que ocurre en la negociación tienes pleno derecho a decir no, y volveremos a empezar, desde donde se ha negado.

Un caso práctico es invitar a que la respuesta de la otra parte sea un NO, entonces nosotros cambiamos el NO por otra respuesta.

Ejemplo:

Un cliente al que no le pudimos meter un “gol” en nuestro marcador personal hace un tiempo, con el cual no se cerró la venta.

Se le puede visitar y comentarle “hace unos meses cuando pasé a visitarle me dijo que estaba buscando nuevos proveedores/necesitaba el artículo que le mostré que no tenía en su catálogo, pero no llegamos a cerrar ningún trato. ¿Quiere que cierre su ficha y no la vuelva a visitar?”.

Estamos forzando a que diga que NO. A la

gente le da pánico decir que NO en estas situaciones. Las respuestas pueden ser:

1. Pásate a finales de año que es cuando negociamos con proveedores.
2. Pásate en unos meses cuando tenga más tiempo y lo vemos con más calma, el otro día no tenía tiempo y no pude atenderte.
3. Si tienes cinco minutos, ahora te puedo atender.
4. Hoy me has pillado con buen pie, explícamelo de nuevo.

Si las respuestas son emplazamientos, ya habremos ganado algo, si la visita es inmediata sacaremos algo en provecho.

Pero si nos dicen NO, sabemos que tenemos otras prioridades para rentabilizar nuestro tiempo y no dar vueltas sobre lo mismo.

Por eso cuando nos dan un NO, dejamos la tarjeta de visita y que sean ellos los que den el

paso si fuese necesario.

Esto no significa tirar la toalla, ya que la coyuntura del mercado y las situaciones empresariales cambian. Y ¿quién dice que en 12 o 24 meses no llamen?

La palabra NO puede jugar a nuestro favor si la decimos nosotros al empezar la negociación o bien si la forzamos a que la diga la otra parte.

Nos convertimos en rentables para la empresa.

Responsabilidad



“Nunca asumas la

responsabilidad de las decisiones de la otra parte”

Es uno de los mayores errores, de los cuales he aprendido a corregir a tiempo, hasta que no pasa no se sabe, por ello intento explicarlo para que no caigas en el mismo error.

El intentar “ahorrar” a la otra parte una decisión difícil dándole, por ejemplo, el primer pedido de artículos.

Es una práctica negativa que no beneficia a ninguna de las dos partes, ya que si intentas beneficiar a la otra parte agilizando un pedido, serás parcialmente responsable de la decisión que tomen ellos.

Si después surge un problema, ¿quién cargará

con las culpas? Por haber pasado el pedido, lo más seguro es que nos lo devuelvan argumentando que ellos nunca lo habían pedido, cosa que sabemos que no es cierta, pero tienen la seguridad de que ellos no lo han pedido, sino que hemos sido nosotros.

¿Qué les habría costado realizar el primer pedido? ¿Diez minutos más de lo habitual?

Pero nunca nos habrían podido argumentar que tenemos la culpa, eso no quita que les ayudemos, pero nunca debemos “hacer” su parte.

Otro motivo por el que la gente teme decir NO, es por miedo a tomar una decisión inadecuada y errónea. Este pánico a equivocarse es una decisión de débiles que afecta negativamente a todos los aspectos de la toma de decisiones, por ser la culpable de demostrar que tenemos miedo a fracasar.

Las personas con poca experiencia en negociaciones temen decir NO y no poder salir

de esa situación.

¿Cómo podemos quitarnos ese miedo?
¿Qué pasa cuando tomas una decisión errónea?

A las personas se les enseña cómo se deben hacer las cosas, y luego cada uno toma las decisiones oportunas. Para tomar decisiones eficientes tenemos que tomar la decisión y luego la siguiente y así sucesivamente hasta que se pueda.

Toda negociación implica una serie de decisiones, si nos equivocamos en un aspecto, pensamos arreglarlo en el siguiente. Así no te centras en el fallo, sino en cómo solucionar la siguiente decisión, que a lo mejor soluciona indirectamente la que ha salido mal.

Para llegar a este tipo de práctica necesitas estar seguro de ti mismo.

Hay que decir NO siempre que se pueda en una negociación, al principio cuesta hacerlo,

pero luego es muy fácil, no temas decirlo ni oírlo, no hay que tomarlo como un rechazo personal, hay que saber que cada NO es reversible. Entendiendo este concepto del NO reversible tienes mucho poder y peso en la negociación, abandonas en primer lugar temas personales y afectivos.

A largo plazo el NO es la respuesta más segura para reforzar relaciones empresariales. Si antes de entrar a una reunión no sabes aceptar un NO en cualquiera de los puntos a tratar, será mejor que no celebres la reunión.

Misión y propósito



En toda negociación tal y como he mencionado antes, las dos partes deben ganar, o bien se convierte en una venta y no en un negocio.

Para saber llevar a buen fin la negociación hay que tener un plan, el cual será saber los puntos débiles de la otra parte y saber qué podemos

aportarles para que puedan mejorar y qué beneficios sacarán de esta negociación, realmente este plan es lo que le importa a la otra parte, así como el propósito del ofrecimiento realizado. Ambas cosas, plan y propósito, deben estar centralizados en la otra parte.

Hay que crear una lista de beneficios que les aportaremos y entrelazarlos con la presentación de nuestros artículos, demostrar que tienen una ventaja, no solo en el producto sino en su beneficio particular.

Hay que numerar las características de nuestros productos y relacionarlas con los beneficios que les vamos a ofrecer, para que ellos mismos despierten el gusanillo interior y vean mediante sus pensamientos la ventaja que les aporta nuestro producto.

Enfocarle a largo plazo dónde puede llegar de nuestra mano y dónde está ahora. Debes establecer unas metas y objetivos que se

pueden marcar conjuntamente y que sean viables por ambas partes.

Pero no hay que pasar de vueltas el cuentarrevoluciones o será peligroso para ambas partes, ni prometer o decir lo que no se va a poder realizar conjuntamente, para que no nos lo puedan echar en cara y romper antes de tiempo el proyecto o negociación por no cumplir las expectativas indicadas al inicio.

Si por motivos externos no llegamos donde teníamos pensado de forma razonada, siempre podemos decir que no fuimos buenos negociadores, ahora lo somos y vamos a solucionarlo.

Se nos puede pasar alguna variable externa o desconocida al inicio de la operación, pero siempre podremos rectificar cuando tengamos conocimiento de la misma, de forma razonada y consensuada por ambas partes para llegar a la meta propuesta inicialmente.

Que no nos olvidemos de que la persona que

está en la otra parte de la mesa va a hacer todo lo posible para no perder en la negociación, por ello debemos centrar nuestra misión y propósito hacia sus intereses, dándoles ventajas para los problemas que ellos tienen.

La otra parte ve sus problemas y las ventajas que les ofrece desde su punto de vista, no se va a parar en los problemas que nos pueda ocasionar, ya que el centro de la negociación pasa por él y debe tener sus beneficios. Este pensamiento es el que decidirá si se va a tomar la decisión de llegar a un acuerdo o no.

Por ello mismo, como no se van a contemplar nuestros problemas en la negociación ya que somos los que ofrecemos el producto, debemos tener muy claro que no nos vayamos a estrangular nosotros mismos, o que muramos de éxito por haber prometido lo que no podemos dar.

Tampoco podemos decirle a nadie lo que tiene que hacer, tal y como hemos comentado

en capítulos anteriores, donde el propio negociador debe asumir la parte que le corresponda de la negociación y no hacer la nuestra más la suya.

Hay que diferenciar entre ver y entender, hay que sentir las cosas de forma visceral antes que de manera racional.

Si la intención es convencer a alguien para que compre un producto o un servicio, o para que firme un acuerdo, procurando razonar con la otra parte, te estás marcando una meta muy difícil y estarás haciendo que las negociaciones tengan los días contados. Hay que intentar crear una visión que la otra parte pueda ver con claridad.

¿Cómo? Pues sencillo, realizar muchas preguntas, así cuanta más información y más clara sea la visión del problema que tenga, más sencillo será el proceso de toma de decisiones.

La otra parte debe ver por sí misma el problema que tiene, no lo puedes atacar

diciendo de qué mal va a morir.

Ni tampoco menospreciando al actual proveedor y su forma de trabajar, ya que se supone que está actualmente bajo una buena negociación tomada tiempo atrás.

Nos debemos centrar en nuestras soluciones independientemente de la competencia, mostrar de forma clara los beneficios que va a obtener y que se le despierte la “bombilla” por su cuenta y riesgo, todo bien inducido para que el interruptor se encienda de forma sencilla.

Debemos ser capaces de ver el problema que tiene la otra parte por nosotros mismos a base de las preguntas realizadas y tener claro cómo lo vamos a inducir hacia nosotros.

Muy importante es que entienda el problema antes de verlo por sí mismo.

Tal y como he dicho antes, las preguntas son muy importantes, son clave para ir quitando capas a la cebolla y ver cuál es el problema de la otra parte, el verdadero problema y poder

trasladarle nuestra visión.

Para conseguir buenas respuestas debemos tener buenas preguntas. Estas preguntas son como las que realizan los reporteros deportivos, donde el deportista no puede contestar tan solo con un SÍ o NO; es decir, la pregunta la realiza el periodista y la respuesta también la da el periodista, el deportista tan solo confirma.

Para llegar a este punto hay que tener destreza a la hora de realizar las preguntas y que solo puedan responder afirmativamente, negativamente o con ambigüedad.

Hay que tener el control de las preguntas para dirigirlas quitando las capas de la cebolla hasta el centro, una vez ahí hay que dejar que la otra parte hable hasta la saciedad, hay que escuchar el doble de lo que debemos hablar, así sabremos realmente el problema que tienen, sin perder el control de la situación. Una pregunta una vez llegados al problema para

que se entienda es: “¿Y qué cree que podemos hacer por usted?”.

Ahí estás invitando a que te explique todos sus problemas para lo bueno y para lo malo, para poder entender la magnitud del problema y proponer soluciones.

Asimismo, mientras habla podemos interrumpir con coletillas que nos ayudarán a indagar profundamente en alguna frase que ha pasado por alto y necesitamos conocer. Estas coletillas son: “¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿por qué?, ¿dónde? Así no le estaremos atacando de manera directa; al contrario, estaremos prestando mucha atención y la otra parte lo notará.

Estas coletillas deben de ser expresadas de forma poco enfática, hay que hablar lentamente y con voz baja apoyándose con lenguaje corporal, sentándose hacia atrás para no aparentar estar a la defensiva y así la otra parte se abrirá más hacia nosotros al estar en

una posición cómoda, evitando movimientos bruscos y tomando notas, la persona que tenemos enfrente se sentirá más importante. Si estamos tensos y con voz firme, la gente no estará tan cómoda y no se abrirá con sus problemas.

Hay que sentirse cómodo y ser agradable, es el éxito de un buen negociador.

Un buen negociador sabe tener el péndulo de la negociación lo más céntrico posible (modo estacionario, como si estuviera parado). Los grandes balanceos independientemente del lado que sea nunca son buenos, ya que son imposibles de controlar aun volcándonos plenamente, hay que mantenerse en límites neutrales para tener la situación totalmente controlada, así las decisiones siempre serán más razonadas y acabarán mejor.

Durante la negociación surgen dudas, cuanto antes salgan estas dudas, que son el equivalente a un movimiento brusco del

péndulo, antes reaccionaremos para posicionarnos en la zona tranquila de nuevo.

La presentación



"Una imagen vale más que mil palabras, pero un vídeo mucho más"

Esta parte va evolucionando según van cambiando las tecnologías.

A modo personal, soy muy partidario del vídeo marketing, me gusta que los expertos de mi compañía, el departamento de I+D+i, el técnico, la fábrica, el director comercial y los demás trabajadores pudieran acompañarme en cada presentación para poder atender las dudas de las otras partes, pero al final una sala llena de gente no conllevaría una buena negociación y sí a un entretenimiento por ambas partes.

Además, correríamos el riesgo de que hablaran más de lo normal o comentaran algo que comercialmente sería perjudicial. Por ello realizo vídeos con guion presentando diferentes departamentos, y productos, en los cuales mostrándolos en una tableta pueden ver las características o dimensiones de la compañía, nuestros valores, que toda la empresa va en sintonía, etc.

Si estos vídeos están colgados en la red, los pueden consultar cuando quieran o mostrar a otras personas para que puedan darles opiniones al respecto y poder afianzarse en la decisión tomada.

Por ello una buena presentación no convencional, donde el texto solo es entre el tres y el cinco por cien de la explicación de la diapositiva y mezclada con vídeos corporativos o de productos, termina con muchas dudas.

El instinto del que está en la otra parte es criticar o buscar percepciones contrarias a lo que ve, por eso las presentaciones deben seguir unas pautas para que la otra parte antes de que empiece a hablar vea que esa posible pregunta la tenemos en posteriores diapositivas o bien al final.

Así el presentador responde a todas las posibles preguntas que incluso no se había planteado realizar. Dejando todo bien claro.

Antes de una presentación con dispositivos,

hay que saber las necesidades e inquietudes de la otra parte, ya que si empezamos a enseñar la fábrica, los departamentos, los productos y un sinfín de cosas se aburrirá y tenía solo 30 minutos para la reunión que se perderán mostrándole cosas irrelevantes.

Por ello la presentación debe ser personalizada y puesta en el momento de las inquietudes, no empezar con la misma.

Cuando se vaya a exponer se indica que verá lo comentado durante la reunión y se podrá hacer una idea de lo que han estado hablando, para que vea las posibles soluciones a sus problemas, pero nunca basarnos nuestra reunión en la presentación, esta es una herramienta más, indispensable y se puede posponer a otra visita más adelante, pero no basarnos en la presentación para intentar cerrar la negociación.

Una vez se toma la decisión de exponer la presentación, debemos asegurarnos de que la

persona o personas que están delante tienen el poder de decisión. Si no, estaremos perdiendo el tiempo por ambas partes.

Todos los temas deben ser cerrados antes de la presentación, y esta reforzará lo comentado, pero no basarnos en la presentación para tomar una decisión, eso es un gran error.

Como la presentación es para reforzar lo comentado, hay que evitar lo que no se ha tratado en las diapositivas y reforzar lo que realmente les hace falta, no hay que hablar de todas las bondades de la compañía, se enumeran y se pasan rápidamente para que sepan que están, pero hay que hacer mucho hincapié en los problemas que tienen y sus posibles soluciones.

Así mostramos lo que querían ver y no lo que nosotros queríamos que vieran, cambia mucho el concepto de la presentación y cambia la percepción de ellos hacia nosotros.

Durante la presentación hay que intentar

repetir los puntos clave más de tres veces, para que quede grabado en la mente.

Debemos tener el péndulo en el centro, para tomar las buenas decisiones.

Todas estas técnicas mencionadas no se hacen de una presentación a otra, cuesta tiempo y mucha práctica. Pero hay que llegar lo antes posible a tener estos conocimientos para ser un buen negociador.

Información



“Solo sé que no sé nada”

Para tener una buena reunión debemos partir

siempre de cero, no hay que intentar clonar o utilizar un negocio que ya tenemos con otra empresa similar, ya que el negocio puede ser parecido, pero las empresas son diferentes y no podemos presuponer que se comportan de manera igual internamente.

Debemos partir sin suposiciones. Empezar de cero y con datos reales, no supuestos.

Si preparamos desde cero la reunión o la presentación, no habrá frases generales, las cuales llevan a suposiciones que acaban mareando la presentación o negociación.

Es decir, si en una presentación indicamos de modo general la capacidad de reacción que tenemos para nuestros clientes, esto puede inducir a engaño, ya que el cliente con el que estamos negociando no tiene esas peculiaridades generales y podemos crear malas expectativas, podríamos ser más ágiles si le mostramos su realidad y no una generalista, para evitar suposiciones por parte suya.

Como he comentado en los capítulos iniciales tenemos dos oídos para escuchar y una boca para hablar, hay que intentar escuchar el doble y hablar menos.

¿Parece fácil? Pues no lo es, la única manera de hacerlo es tomando notas, así prestaremos atención a lo que dicen y no perderemos el hilo conductor de la charla, y evitaremos hablar más de la cuenta, ya que si nos excedemos, costará más canalizar la situación.

Si escuchas, no pierdes la atención y no piensas qué es lo próximo que va a decir o vas a replicar.

Mientras se toman notas es muy difícil explotar. Son puntos a tener en cuenta en un futuro y que la memoria no nos juegue malas pasadas, hay que conocer los nombres de los asistentes, ya que si no nos acordamos de ellos, seremos incapaces de recordar todos los puntos de la reunión.

Todos estos pasos son fundamentales en una

reunión, pero cuando tenemos siete a la semana o más, al final del mes tenemos mucha información y que no se cruce la memoria de unas a otras.

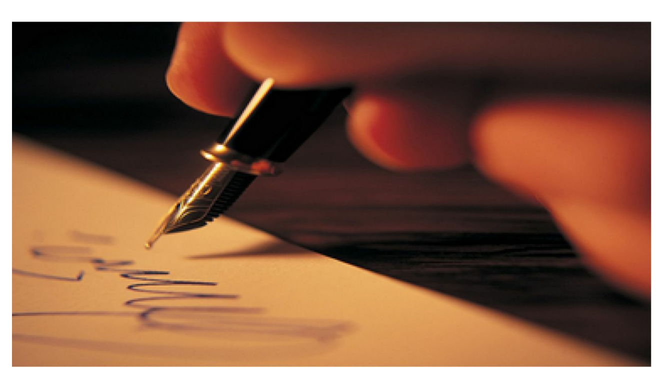
Hay que saber organizarse bien la información de las reuniones y tenerla siempre a mano, si se toman muchas anotaciones pero luego se pierden por los cajones o montones de papeles, de poco sirven las mismas.

Lo mismo ocurre cuando un cliente nos llama, debemos olvidarnos de ciertas cosas y atender la llamada como si en ello nos fuera la vida, atendiendo palabra a palabra, ya que el que nos llama no sabe lo que estamos haciendo y entiende que es importante dicha llamada. Hay que anotarlo todo y prestarle mucha atención.

Lo mismo ocurre cuando se recibe un email, si respondemos con mil tareas a la vez al final no prestaremos la atención necesaria y podremos escribir en un contexto no bien expresado y que la otra parte se pueda enfadar.

Hay que saber contestar cuando se tiene tiempo y en frío, nunca en caliente porque se pone lo que se piensa en ese momento y no es muy coherente.

Tipos de negociación



“Nunca digas de esa agua no beberé.

El camino es largo y nunca se sabe”

Hay mucha variedad de negociación y de tipos de reuniones.

Voy a explicar las más relevantes. Espero abarcar el máximo rango posible sin perder el hilo de la explicación.

El pequeño cliente

Dentro del pequeño cliente hay dos vertientes:

• El pequeño cliente sin experiencia pero que no sabemos la magnitud de cliente que puede llegar a ser.

• El pequeño cliente desde hace años y que por ahora sigue estancado en su crecimiento.

Independientemente debemos tener preparada la negociación como si fuera una gran cuenta, hacer sentir al cliente como a uno grande, ya que si algún día crece seremos quienes hemos ayudado a su crecimiento y nos tendrá en cuenta por estar con ellos desde los inicios. Por eso recomiendo que por muy pequeño o poca importancia que pueda tener, veamos el posible potencial que tenemos enfrente y se lo hagamos saber, que asidos de las manos podemos crecer y vamos a intentar poner lo que en nuestras manos esté, con nuestras experiencias de años en el mercado y apoyo comercial si lo requiere, siempre y cuando las ventas acompañen o sean relevantes.

Cuántas veces he visto que a una cuenta que significa el 2% de la compañía se destinan esfuerzos y acciones superiores a cuentas que

suponen el 25% de la compañía. Es un fallo que hay que corregir, dar el esfuerzo proporcional a cada cliente según su volumen, este esfuerzo puede ser mayor en los inicios de una cuenta nueva, pero no por ello perpetuamente.

Como he comentado al principio del libro hay que ser rentables ante todo. No perder el norte de las operaciones, pero sí tener consideraciones y “saber en qué cesta hay que poner los huevos”.

Dentro de esta categoría he mencionado que también está el pequeño cliente que lleva años siendo pequeño y no tiene aspiraciones, hay que tratarlo como si fuera una gran cuenta, ya que no posee estructura como los grandes y el que te atiende es el jefe de compras, el gerente y el que vende directamente a los clientes, un todo en uno. A esta persona se le olvidan más fácilmente los acuerdos por tener tantas responsabilidades en la cabeza como norma general, por ello hay que tener plasmado lo que se acuerde de igual forma que las grandes

cuentas.

Además, estas personas son las que suelen negociar en cada pedido que realizan, caso del que debemos huir a toda costa. Esto agota muchísimo comercialmente y puede cogernos un día desprevenidos y convertir un posible fallo como una norma según esta persona.

Norma 1: crear un plan de negocio que sea igual de válido para un pequeño cliente como para uno grande.

Podemos poner huecos en las cifras y las condiciones son parte proporcional de su facturación; es decir, el descuento va en proporción a sus compras, así como las acciones comerciales.

Después de tener el plan de negocio, que es un documento que se firma anualmente en pequeñas cuentas, se negocia una vez y no se vuelve a renegociar más, en el cual se indica que habrá unas series de ofertas anuales, que serán las que se discutirán o pactarán a lo largo

del año.

¿Con esto qué conseguimos?

Que la parte financiera, como la forma de pago, el volumen de compras aproximado y los servicios que le ofreceremos no se negocien en cada pedido, pero así el cliente sabrá que tiene una especie de dos o tres comodines anuales que podrá disfrutar.

Así en los pedidos no podrá solicitar un aplazamiento de pago porque ahora tiene una serie de cargos en sus cuentas.

Si exige unas cosas que no habíamos pactado, entonces le remitiremos al compromiso de compras que se pactó y veremos si está en él o no, si no está cumpliendo la cifra de compras, podemos denegarle lo que pide porque no estamos cumpliendo lo negociado, en el caso de que sí va por encima de las compras podríamos ver sus exigencias y comprobar si son aceptables o no. Pero de primeras tendremos nosotros argumentos para saber si

debemos o no seguir sus necesidades que no deben por qué ser las mismas que las nuestras.

Este tipo de negociaciones son más de tú a tú, donde la otra parte se viste de forma más informal, e incluso le puede molestar nuestra presencia si vamos vestidos con traje y corbata porque no se crea proximidad.

No podemos llevar en el vehículo un armario para ir cambiándonos según el tipo de visita que vayamos a realizar, pero sí que podemos organizar nuestra agenda para evitar estas visitas en lo posible e ir adecuadamente vestidos, ya que si la otra persona se siente más cómoda y predispuesta a escucharnos, romperemos más barreras a la hora de negociar.

Mediana empresa

Es muy similar a la anterior, la única diferencia es que ya dispone de un

departamento de compras, donde esta persona no tiene formación de “jefe de compras”, se forma con el día a día y de negociación en negociación.

La picaresca es su fuerte, conoce lo que ya ha tenido en ocasiones anteriores, lo que pueda ver por internet, o lo que la competencia le ha enseñado a sus clientes y se lo han demandado.

Este tipo de negociaciones son las que tenemos que abordar como solucionadores a sus problemas, y unificar servicios en un solo proveedor o sola llamada, ya que lo que buscan son facilitadores de problemas.

Nunca comprarán a un solo proveedor, ya que les cuesta decir que no a todo el que se cruza por su puerta, suelen comprar por pena o lástima aunque sea solo una referencia a la mayoría de proveedores que les visitan.

Por lo tanto debemos de atar bien el plan de negocio con las referencias y cantidades bien detalladas, ya que suelen ser los más infieles

por naturaleza, aunque en la negociación quieran casarse con nosotros, dentro de un par de días le dirán lo mismo al siguiente que les visite, e incluso enseñarán todo lo aportado por nosotros para que lo mejoren. No son realmente “jefes de compra” son negociadores con poca profesionalidad. Pero existen por todos lados.

Consejo: atarlo todo muy bien, ya que en el siguiente pedido nos enseñará lo que le han ofrecido y nos dirá que no está dispuesto a seguir con nosotros o está en desacuerdo con lo hablado en la anterior reunión.

Hay que tener promociones ligadas al plan de negocio para defendernos de estos ataques, pero hacerle notar que solo son puntuales y no perder el norte con todo esto.

Distribuidor territorial

Son las negociaciones con distribuidores o

clientes que tienen un área de influencia delimitada, es decir, el distribuidor de Madrid o de Barcelona. Ellos son la máxima apuesta por nuestra parte para que lleven nuestra marca en esa zona.

La Unión Europea eliminó las barreras y contratos de exclusividad, o sea que hay que decir que son clientes con un área de influencia delimitada, pero nunca con exclusividad.

Así nos salvaguardamos de que el contrato sea nulo por no estar bajo las leyes vigentes.

Debemos saber si esta empresa es la que queremos tener como referente en la zona como exclusivista o simplemente ser un cliente más dentro de una zona donde podemos meter a tantos clientes como queramos.

Por lo general las grandes zonas o grandes capitales no pueden tener exclusividad ya que tienen cabida muchos posibles clientes y hay un mercado potencial muy grande que un solo distribuidor no puede copar, por ello debemos

saber antes de negociar cuáles son nuestras intenciones.

Debemos asegurarnos de que si nosotros cedemos en darle la relevancia de cliente con gran área de influencia, vamos a ser correspondidos con su exclusividad hacia nosotros también, que sea recíproco.

En este tipo de negociaciones el jefe de compras ya tiene experiencia y propone más que escucha, ahí aplicamos la norma de saber escuchar el doble que hablar.

Suelen ser jefes de compra del sector que van de empresa en empresa ascendiendo, llevan un buen currículo a la espalda y saben claramente lo que quieren.

Suele ser el propietario de la empresa, o su persona de confianza.

En estas empresas se emplean términos que en las negociaciones anteriores igual ni aparecen como puede ser el RAPPEL a final de año, prestación de servicio técnico directo o

indirecto, servicios adicionales para ser elegidos nosotros en lugar de continuar con su proveedor habitual.

Tienen unos servicios buenos y para poder acceder como mínimo hay que igualarlos y darles una ventaja aparente para poder estar negociando.

Estas negociaciones se dan en varias fases:

1. Visita introductoria.
2. Visita más formal con todo lo que podemos ofrecer.
3. Visita a nuestras instalaciones, para saber con quién se están casando si deciden aceptarnos como clientes.
4. Formalización del acuerdo.

Este tipo de acuerdos suele ser negociado una vez al año y luego hay visitas de acompañamiento y seguimiento, pero quedan claras las cláusulas del acuerdo inicial a

diferencia de las empresas anteriores de menor tamaño.

En este tipo de negociaciones aparecen las figuras de los propietarios de empresas, personal relevante de las compañías y la visita guiada por la empresa.

Buscan un poco el calor humano y romper barreras.

Gran cuenta

Son las que tienen presencia nacional y en ocasiones internacional.

Hay de dos tipos principalmente:

1. Oficina centralizada, donde se negocian todos los acuerdos para toda la estructura de la empresa y franquicias en el supuesto de que tuviera.
2. Oficinas por zonas, donde algunas tienen

independencia de compra, aunque poseen privilegios si compran sobre el acuerdo nacional.

Este tipo de negociaciones son las que nos motivan y nos hacen crecer cuando se consigue una cuenta así, pero no todo comercial está capacitado para llevarlas.

Hay comerciales que destapan este tipo de cuentas por algún hilo de amistad, conocido o similar, pero no se atreven a rematar la operación. Por ello hay que saber dónde están nuestros límites y poder llevar a cabo nuestra negociación con ayuda o no.

Para este tipo de negociación ya existen plantillas creadas, se debe ser proveedor homologado antes de entrar, para ello se debe solicitar una documentación para ver si cumplimos los requerimientos para poder ser proveedor (ISO 9001, ISO 14001, capacidad productiva, clientes relevantes...).

Una vez se es proveedor homologado, estamos ante la potestad de entregar nuestra oferta junto a todos los demás, donde el jefe de compras con “carrera/master” de compras nos pone entre la espada y la pared en cuestión de segundos en la primera visita. Marcando su territorio.

Ahí es donde el NO debe ser nuestra palabra favorita y saber llevar la situación.

Si es una reunión para renovar para el próximo año, nos van a enseñar la plantilla firmada en el año anterior y van a ir sin miramientos ni sentido alguno a bajar márgenes hacia nosotros y subirse las condiciones sin tapujos.

En este tipo de reuniones me he visto más de una vez, la primera me sentí insignificante y no supe reaccionar, salí con los brazos caídos y me fui a casa desmoralizado todo el día. Por no saber decir NO y temer que esta cuenta importante en la empresa se fuera. Es el mayor

error y que a primera vista te sales de la reunión pensando, menos mal que he firmado y no he perdido la cuenta, aun bajando la rentabilidad.

Pues hay que saber decir NO y si hace falta emplazarnos a otra reunión, para mirar bien las cifras y lo que le proponemos, y si aún quiere seguir lo analizamos para que no sea perjudicial para ambas partes.

En esa misma empresa que me derrumbaron moralmente, al siguiente año hice esto mismo que te acabo de contar, y no fue nada terrible, lo entendió y llegamos a un buen acuerdo en la segunda reunión.

El tercer año se puso duro para zanjarlo en una sola reunión y no pasar por dos como hicimos en el año anterior. Pero igual de duro es para él cambiar que como para nosotros perderlo. Además, el jefe de compras se dedica a negociar para el bien de su compañía pero no suele tener potestad para perder un proveedor

relevante para su empresa, tiene jefes y debe argumentarlos, recuérdalo. Así que me salí con un NO por mi parte y no hubo emplazamiento a una segunda reunión.

A los dos días me llamaron de su empresa para hablar con su superior y poder entendernos, ya que la labor de tantos años no se podía tirar por la borda. Accedí a reunirme pero esta vez en nuestras instalaciones, para que viera de primera mano qué tipo de empresa somos, cómo trabajamos y lo que le ofrecemos y no han percibido subliminalmente.

Accedieron y terminamos firmando de nuevo el acuerdo tal y como me interesaba a mí. Gracias a saber decir NO cuando toca.

Este es un caso de éxito, pero si al final no nos salimos con la nuestra es porque igual ya tenían otro proveedor y la excusa para cambiar era apretar hasta ahogarnos.

Hay que ser rentables para la empresa y no caer en su juego a ninguna costa.

¿Te has visto en alguna situación así? ¿Cómo actuaste? Si hubieras actuado como he comentado, ¿crees que habría ido mejor?

Estas negociaciones son para gente muy segura de sí mismo, el jefe de compras es una persona que dedica ocho horas diarias a negociar y ver cómo mejorar sus negociaciones. Está entrenado para morder donde note una debilidad.

Por ello hay que ser tajante y no caer en ningún punto, ya que si percibe debilidad, atacará por esa zona.

No está mal que leáis algún libro o manual para jefes de compras, los hay. Así sabréis sus movimientos típicos. Yo lo he hecho y en ellos aparecen algunas cosas básicas en estas páginas.

Gran consumo

El gran consumo son los supermercados o grandes superficies (Carrefour, Mercadona, Corte Inglés...). Para saber negociar debemos saber cómo piensan ellos y cómo actúan.

Voy a explicarlo muy brevemente, esto es muy amplio y no se puede generalizar tanto como yo hago, pero es para que captéis la idea de vuestra estrategia.

Para introducir nuestro producto debemos saber si tiene cabida en un lineal y qué ventajas ofrece para el GC (Gran Consumo).

Por ejemplo, en una gran superficie si queremos poner nuestro producto, nos preguntarán:

- ¿Cuántos metros de lineal vas a ocupar?

Decimos que con un metro nos es suficiente (es mucho).

- ¿En qué altura del lineal? Depende de la

altura vale más o menos, la menos valorada es la del nivel inferior, luego la superior, la más cara la de la altura de los ojos y la segunda más cara la inferior a esta.

Contestamos que en la segunda altura por ejemplo.

• Ok, vamos a ver, tenemos el metro del lineal a 1.000€ en esa altura, tenemos 320 supermercados (no son muchos si contamos Mercadona, Carrefour...), sumamos y vemos que cuesta 320.000 € estar en nuestras estanterías, ¿está de acuerdo?

Te quedas temblando y no sabes qué hacer si no sabes de antemano esto.

• Además, para entrar debe salir otro, pero tenemos acuerdo con todos y si quieres entrar debes pagar la penalización para que se vaya

fuera, tenemos una dotación económica de 80.000€ que reúne estas características.

Ya llevo en la cabeza 400.000€... creía que venía a vender yo y lo que están haciendo es ¡¡vendiéndome ellos!!

Si accedemos, estamos desembolsando una cantidad muy elevada para estar ahí, luego vienen los productos y márgenes que aún no los hemos comentado.

Además, firmamos a un año, donde se supone que vamos a márgenes mínimos y debemos recuperar la cantidad inicial. ¿Es viable? y suponiendo que a los seis meses no nos echen por otro cliente y encima nos puedan devolver la mercancía si no se firma bien el condicionado.

Vamos, que no es muy rentable si no eres un producto relevante para la gran superficie.

Otra cosa es que tu producto se demande por sí solo, que aparezca en televisión o exista una

necesidad puntual de demanda de mercado y no puedan tener suficiente mercancía con los actuales proveedores.

Si tu producto es novedoso o cumple con los puntos anteriores la cosa cambia, ya que ellos tienen la necesidad o ven negocio en tu producto.

En ocasiones tenemos productos que ya tienen las grandes superficies pero si entramos es pagando, lo mejor, pensar un producto que sepamos realizar, que no tengan y que pueda ser una ventaja para ellos. Ahí sí que podemos negociar, una vez dentro, ampliamos abanico de posibilidades y productos que ellos ya tienen y nosotros podemos cotizar.

Cambia mucho este tipo de negociación si se sabe enfocar bien.

Como cada producto y cada empresa tienen unas negociaciones, hay que saber cómo piensan y actuar correctamente.

Saber de antemano que nos exigirán salir en

sus revistas y promociones, que debemos asumir que las promociones las pagamos nosotros y que tiene un coste salir en su revista, otro negocio paralelo de la empresa, donde nos cobran por espacio que nos ofrecen y que nosotros no realizamos.

Internacional

Antes se negociaban contratos a nivel internacional con compañías, pensaban que si negociaban toda su cartera conjuntamente, sacarían mejor precio, pero al final se han dado cuenta de que no es así.

Lo explicaré con un ejemplo, si una cadena hotelera dispone de quince hoteles en España, y luego dos en Santo Domingo y uno en México, antes pensaban que si negociaban los precios de los dieciocho hoteles sería mejor que si lo hacían por zonas, pero al final están pagando los quince hoteles los productos con los portes

de los hoteles internacionales; es decir, el porte se asume para los de España y los de fuera, encareciendo los españoles por culpa de los internacionales.

Esa práctica ha conducido que ahora se negocien en plaza, cada uno desde su país. Aunque a lo mejor se negocia Santo Domingo desde España con una empresa local allí o con una empresa nacional, pero por separado para que no se vean afectados los otros hoteles. Se pueden aceptar todos los hoteles con diferentes contratos o solo una parte.

Para negociar algo de forma internacional hay que tener muy clara la coyuntura de cada país, no se negocian por igual, ni la demanda de mercado es la misma, hay muchos aspectos a tener en cuenta.

Técnicas avanzadas de negociación



Habilidades

Hay que tener en cuenta tres factores:

- Centrarse en el cliente.
- Ganarse el derecho a proseguir.
- Persuadir involucrando al cliente.

Centrarse en el cliente

Los vendedores han de ver al cliente como el centro del proceso de compra. Esta actitud implica algo más que simplemente preocuparse por las necesidades del cliente.

Los vendedores más exitosos son conscientes de cómo les agrada comprar, lo que les permite enfocar el punto de vista del cliente. Esto significa que, como vendedor, debes concentrarte en el ciclo de compra del cliente antes que en su propio ciclo de venta o en su agenda personal. Asegúrate de que todo lo que

diga y haga sea vital para la interacción de venta y sobre todo valioso para el cliente. Un buen vendedor siempre pregunta: ¿qué beneficio le trae esto a mi cliente? Y sabe cómo darle valor a cada minuto de la visita de venta.

Edificar la confianza del cliente es una parte importante del proceso de compra, y el cliente no puede confiar en ti si no eres consciente de tu estado de ánimo, situación y necesidades.

Ganarse el derecho a proseguir

Los vendedores se ganan el derecho a proseguir a cada paso del proceso de compra. Entienden que un ligero interés en la solución por parte del cliente no es suficiente para lanzar el producto o cerrar la venta.

El vendedor debe atender a las preocupaciones del cliente a cada paso del proceso de venta antes de proseguir. Por ejemplo, el vendedor no debe:

• Formular preguntas hasta que el cliente entienda por qué es importante compartir información.
• Presentar una solución si el cliente no percibe su necesidad como urgente.
• Cerrar el acuerdo si el cliente tiene insuficiente información para tomar una decisión.

Los vendedores consideran la venta como una serie de transacciones de información comercial en las cuales ellos resuelven problemas. El vendedor toma en cuenta las necesidades y los problemas del cliente, no es simplemente un "buhonero" de un producto o servicio.

Persuadir involucrando al cliente

La persuasión es el proceso de involucrar al

cliente, no de realizar la presentación de venta más asombrosa. Los que realizan las mejores presentaciones no son necesariamente los mejores vendedores.

Las personas están más dispuestas a creer lo que ellas mismas dicen que lo que dicen los demás, y los vendedores que dan a los clientes la oportunidad de involucrarse en el proceso de compra son más persuasivos que los que no lo hacen.

Los vendedores también saben que obtener información del cliente y dar a este una elección es al menos tan importante como dar información. Cuando el cliente comparte información con el vendedor, se está involucrando en el proceso de compra. Para que esto suceda, es esencial que el vendedor sepa escuchar; el mejor vendedor es alguien que "habla mucho menos y escucha mucho más".

La oposición es una señal de participación. El

vendedor debe considerar la oposición o el desacuerdo del cliente como una señal neutra o positiva, nunca negativa. Cualquier participación del cliente es mejor que ninguna. El cliente más difícil es el que no proporciona información acerca de lo que piensa. Cuando el cliente presenta una objeción, está asumiendo una parte activa en el proceso de compra.

La participación puede ayudar tanto al cliente como al vendedor: cuanto más involucrado esté el vendedor en ayudar al cliente a resolver un problema o satisfacer una necesidad, más persuasivo será para llegar a su fin.

El cambio

Para poder cerrar una negociación hay que realizar un cambio. Ante este panorama debemos hacer un esfuerzo para identificar el estado actual y el deseado, es imprescindible reconocer el estado actual de la persona, lo que

en sociología se denomina la “jerarquía de prioridades”.

Fue Maslow en 1964 quien estableció la jerarquía de prioridades en su “Pirámide de Maslow”.

Maslow definió en su pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades más básicas o simples en la base de la pirámide y las más relevantes o fundamentales en la cima de ella, a medida que las necesidades van siendo satisfechas o logradas surgen otras de un nivel superior o mejor. En la última fase se encuentra con la “autorrealización” que no es más que un nivel de plena felicidad o armonía.

AUTORREALIZACIÓN
PRESTIGIO
PERTENENCIA
SEGURIDAD
SUPERVIVENCIA

Cubiertos los tres-cuatro niveles básicos esenciales, es en el último nivel el de autorrealización el que nos permitirá alentar la posibilidad de un cambio en la situación actual hacia una posibilidad de mejora que comporte: reconocimiento, necesidad de ser, motivación de crecimiento, o simplemente autorrealización.

¿Qué nos impulsa?

Una necesidad básica, profunda que fundamenta nuestra personalidad.

Primero adivina la pasión dominante de una

persona y apela a ella con palabras. Descubre la inquietud de cada uno, debes saber cómo llegar a la gente.

Todos los hombres son idólatras, algunos de la fama, otros del propio interés y la mayoría del placer. Tu habilidad consiste en conocer estos ídolos con el objetivo de ponerlos en acción. Si conoces el motivo principal de un individuo, tendrás la llave de su voluntad.

Todas las personas tenemos la necesidad de levantar un trofeo, pertenecer a un equipo, conseguir el trofeo y ganar.

Existen cuatro estilos sociales establecidos como genéricos, aunque los científicos llegan a encontrar treinta y cuatro estilos sociales. Vamos a comentar los cuatro genéricos: promotor, facilitador, controlador y analítico.

ESTILOS SOCIALES

Personas

PROMOTOR
RECONOCIMIENTO PERSONAL

FACILITADOR
ACEPTACION

Más rápido

Más lento

RESULTADOS
CONTROLADOR

SEGURIDAD
ANALÍTICO

Tareas

Tal como se muestra en el diagrama los estilos que se sitúan a la izquierda son más rápidos en la toma de decisiones, más intuitivos, menos reflexivos. Los estilos sociales situados a la derecha del diagrama son más lentos y más reflexivos, con una necesidad mayor de estudiar, analizar, comprobar y buscar la aceptación.

Del mismo modo los situados en la parte superior del diagrama están más orientados o motivados por las personas.
Los estilos sociales situados en la parte inferior están sujetos a las tareas, los resultados, evitar fallos, mejoras de costes, ahorro de tiempo.

Analítico

• Frases que siempre dice: “puntualmente”, “organízate”, “necesito tiempo para pensar”. Necesita SEGURIDAD.
• Para prevenirlo: toma de decisiones, sopesando pros y contras, de forma metódica, lentamente, prefiere alternativas comprobadas.
• Para ganar: decisión, pedirle consejo, reconocerle el trabajo realizado, alabar su esfuerzo y criterio.
• Evitar: fallos, pérdidas.
• Cómo dedica el tiempo: responde a sus compromisos, parece estable, dedica tiempo a

personas expertas.
• Cómo hablar con un analítico: darle tiempo para evaluar alternativas, ser puntual y preciso, hablar específicamente, probar afirmaciones, enfocar hacia el pasado.

Facilitador

• Frases que siempre dice: “ya veremos”, “no hay prisa”, “las interrupciones no importan”, “date tiempo”, “¿llego tarde?”.
• Para prevenirlo: toma decisiones de mala gana, dudando, prefiere consultarlo al grupo, implica a los otros, considera cómo afecta a los demás.
• Para ganar: apoyo, aceptación, popularidad, dedicarle tiempo, compartir temas personales, acuerdo gracias a su intervención.
• Evitar: conflictos, mal clima.
• Cómo dedica el tiempo: llega tarde, tiene demasiados compromisos, parece distendido,

dedica tiempo a todo el mundo.
• Cómo hablar con un facilitador: emplear tiempo en entablar relación antes de entrar en materia, hablar suave y lentamente, hablar del factor humano.

Promotor

• Frases que siempre dice: “manos a la obra”, “mejor ahora que nunca”, “esto hay que darle vueltas”.
• Para que algo suceda: toma decisiones audazmente, prefiere nuevas alternativas, intuitivamente, rápidamente, implica a los otros.
• Para ganar: prestigio, imagen, darle protagonismo, alagarlo delante de los demás.
• Evitar: trabajo, rutinas.
• Cómo utiliza el tiempo: a menudo llega tarde, parece desbordado y/o apresurado, toma las decisiones sin pensarlas, dedica tiempo a

personas interesantes.
• Cómo hablar con un promotor: transmitir entusiasmo antes de entrar en materia, dar una visión global sin muchos detalles, “pintarle el cuadro”, hablar de innovación, tecnología, enfocar hacia el futuro.

Controlador

• Frases que siempre dice: “el tiempo vuela”, “espero resultados ahora”, “el tiempo es oro”.
• Para conservar: toma decisiones de forma realista, dispuesto a asumir riesgos calculados, independiente, prefiere alternativas concretas.
• Para ganar: eficacia, mejores resultados, premio económico, alabar objetivos conseguidos gracias a él.
• Evitar: ahorro de tiempo, costes…
• Cómo utiliza el tiempo: tiene tiempo, parece frío e inestable, de forma eficaz, dedica tiempo para personas eficaces.

• Cómo hablar con un controlador: entrar directamente en materia, ser conciso, directo y sin rodeos, hablar de resultados, enfocar hacia el presente.

Claves de la comunicación

Se pueden definir cinco niveles de escucha:

La escucha biológica, es aquella que se hace sin percepción real de lo que se recibe, no existe valoración, medición ni atención, es simplemente recibir sonidos sin llegar a interpretarlos.

La escucha fingida, es aquel nivel que se hace con simulación, parece que muestra interés, pero no participa del proceso de intercambio de información que debe existir para que podamos avanzar.

La escucha selectiva, es aquel nivel en el cual

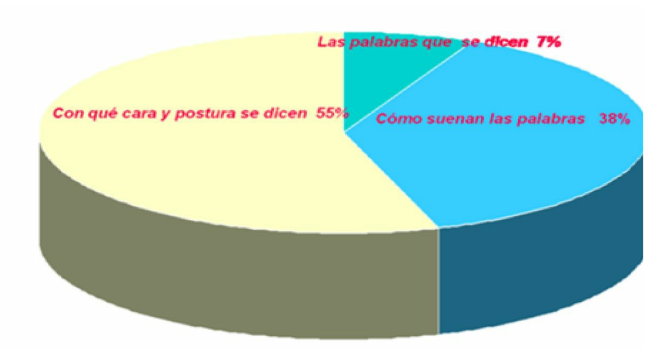
hay algún aspecto del intercambio de información que de alguna manera ha cautivado el interés de nuestro interlocutor. Pero como comentamos anteriormente, un ligero interés en la solución por parte del cliente no es suficiente para lanzar el producto o cerrar la venta.

La escucha activa, es aquel nivel en el que nuestro interlocutor participa activamente del intercambio de información. Tiene inquietudes, manifiesta incógnitas, se interesa por nuestra exposición.

La escucha empática, es el nivel de escucha óptimo ya que conseguimos introducirnos dentro de su marco referencial. Esto quiere decir que nuestro interlocutor interpreta como propia y útil toda aquella información que está recibiendo.

Es importante saber que entran en juego otros factores que no son solo las palabras, el

cerebro humano procesa no solo lo que dicen las palabras sino cómo suenan estas... no son solo las palabras, el cerebro humano procesa no solo lo que dicen las palabras sino cómo suenan estas...



En este contexto podemos aseverar que el cliente recuerda al vendedor que le causa una impresión positiva, que le hace sentirse bien.

RECUERDA AL VENDEDOR QUE LLEGÓ HASTA EL NIVEL DE ESCUCHA EMPÁTICA

Las claves de la persuasión se identifican con un nombre: AIDA.

• Atención (escuchar, siempre el doble de lo que hablamos).
• Interés (preguntar sobre lo expuesto, interesarnos por ello, aclarar dudas).
• Deseo (manifestar involucración en el proceso, declaración de intenciones).
• Acción (ser activo, definir pasos a seguir, contando con el cliente).

¿Qué le interesa a un cliente de nuestro producto o servicio?

El BENEFICIO, esto es lo que más les interesa a nuestros clientes, qué beneficio obtendrán con este cambio.

Hay que tener tres principios en cuenta para saber llegar al punto en el que el cliente acepta nuestro producto o servicio.

• Centrarse en el cliente, preguntarle acerca de las consecuencias y los beneficios le fuerza a concentrarse en la situación del cliente antes que en sus productos.

Planificar cuidadosamente las visitas de venta para que el cliente obtenga el máximo beneficio mientras tu cumples con tu agenda. Explicar con claridad los beneficios específicos de la visita de venta al comienzo de la misma.

• Ganarse el derecho a proseguir, la exploración de las consecuencias y los beneficios lo coloca en posición de resolver problemas en lugar de lanzar productos.

Iniciar las visitas proporcionando al cliente un beneficio por invertir su tiempo en la visita. Concluir las visitas resumiendo el progreso realizado y proponiendo un paso siguiente lógico.

• Persuadir involucrando, lograr que el cliente discuta las consecuencias y los beneficios

agudiza su convicción de la urgencia e importancia de sus necesidades.

Hazle conocer al cliente tu agenda para la visita de venta e invítale a participar en su modificación o planificación.

Para que el cliente obtenga BENEFICIOS hay que conseguir una de las dos cosas:

- Aumentar algo.
- Disminuir algo.

Para averiguar qué hay que aumentar o disminuir, hay que interrogar al cliente hasta descubrir qué necesita, una vez sabido hay que determinar las consecuencias del porqué se ha llegado a esa situación.

Manejo de las objeciones

Las objeciones se presentan en casi todas las situaciones de venta. Pueden surgir en

cualquier etapa del proceso de venta, no solo en el cierre. Cuando los clientes manifiestan objeciones, estas deben resolverse o la posible venta puede perderse. Sin embargo, muchos vendedores se sienten incómodos al manejar las objeciones y las ven como una amenaza.

Las objeciones deben verse como potencialmente beneficiosas:

• Son una parte natural del proceso de venta/compra. Obtener respuestas a las preguntas y resolver dudas es un patrón de conducta normal en la compra.
• Presentan una buena oportunidad para instruir al cliente, así como para obtener información de él.
• Revelan las preocupaciones del cliente y proporcionan una buena oportunidad para que el vendedor aliente al cliente a involucrarse en la visita de venta. Si las objeciones son bien manejadas pueden establecer una mayor

confianza y una relación más sólida entre el cliente y el vendedor.

• Muestran que el cliente está activamente interesado, ya que alguien que no tiene interés puede no molestarse en presentar objeciones. Un cliente que no muestra reacción o que se guarda sus objeciones no está participando en el proceso de compra.

Método para el manejo de las objeciones

El método para manejar las objeciones consiste en utilizar las habilidades fundamentales en las ventas en la siguiente frecuencia: alentar, interrogar, confirmar, proveer y verificar. Si bien “alentar” se presenta como el primer paso es importante para el vendedor alentar al cliente a lo largo del proceso.

ALENTAR
INTERROGAR
CONFIRMAR
PROVEER
VERIFICAR



PASO 1

Alentar: Alentar al cliente es el primer paso.

Alentar es también el paso más importante y difícil debido a que es contrario a lo que la mayoría de la gente hace cuando se siente "atacada", donde la tendencia es defenderse. El vendedor puede querer responder a la objeción de inmediato (o ignorarla por completo) pero esto es erróneo.

No trates de responder a la objeción en este momento. En cambio, acepta el derecho del cliente a objetar e indica su voluntad de permitirle expresar tus reservas por completo.

Luego, escucha con atención lo que tu cliente tenga que decir.

Alienta al cliente y muestra comprensión. Trata de entender cómo se siente colocándote en su lugar. Mostrar comprensión diluye el antagonismo o la resistencia, y transforma la situación de confrontación en resolución de problemas mutuos.

El paso de alentar también otorga al vendedor una oportunidad de pensar en la mejor manera de resolver la objeción del cliente. Las declaraciones tales como “entiendo cómo eso puede preocuparle”, “lo escucho”, o “¿podría decirme más al respecto?” son ejemplos de alentar al cliente. Observa, sin embargo, que alentar al cliente no es lo mismo que estar de acuerdo con él. No necesita estar de acuerdo con la opinión del cliente. Sí necesita estar de acuerdo con su derecho a expresar sentimientos honestos durante la visita de venta.

Los puntos clave en este paso de alentar son:

• Cuando tengas una duda, solicita al cliente que elabore su idea.
• Si bien alentar es el primer paso, es una habilidad que el vendedor debe utilizar a lo largo del proceso del manejo de las objeciones.

PASO 2

Interrogar: Después de alentar al cliente para que elabore su idea, formula preguntas para aclarar la objeción. Los vendedores a menudo fracasan en obtener las reservas subyacentes del cliente acerca de un asunto en particular. Con frecuencia, la objeción real es diferente de lo que el cliente expresó al principio. Formula preguntas para descubrir la preocupación específica del cliente. Por ejemplo, podrías decir: “¿Por qué le preocupa eso?” o “¿Cuáles son sus mayores reservas?”.

Los puntos clave para recordar en el paso de interrogar son:

- No debes asumir de inmediato que entiendes la objeción. Muchos vendedores se crean problemas debido a que piensan que entienden la verdadera objeción cuando, en realidad, no es así. Solo después de asegurarte de haber escuchado la verdadera objeción, debes avanzar hacia el siguiente paso.
- No elabores demasiado la etapa de interrogar ni sometas al cliente a un examen.
- Continúa alentando al cliente a lo largo de la etapa de interrogar para mantenerlo involucrado.

PASO 3

Confirmar: Una vez que el cliente haya comenzado a hablar sobre la naturaleza de la

objeción y tú pienses que realmente la entiendes, verifica su comprensión del problema antes de responder. Debes conocer lo que el cliente piensa y demostrar que lo entiendes antes de proseguir. La regla general es simple: asegúrate de entender cuál es la objeción antes de ofrecer una resolución.

Debes específicamente:

- Resumir lo que has escuchado.
- Verificar tu comprensión con el cliente.

PASO 4

Proveer: Al descubrir la razón de la objeción del cliente, estás ahora preparado para reaccionar. Debes responder a la objeción de la manera más específica posible. Las objeciones y las respuestas apropiadas a las mismas por lo general entran en una de las cuatro categorías

que se presentan a continuación. Si la objeción es:

• Un malentendido o equivocación, acláralo y explícalo.
• Una instancia de escepticismo, demuestra la validez de tu producto o servicio mediante ejemplos, referencias, demostraciones y otras evidencias sólidas.
• Una real desventaja, muestra cómo las ventajas superan a las desventajas.
• Una real queja, muestra tu sensibilidad con un plan para atenderla.

PASO 5

Verificar: Comprueba que la objeción del cliente ha sido resuelta. Puedes preguntar directamente si tu respuesta ha sido satisfactoria. De no ser así, comienza nuevamente el proceso alentando al cliente y

formulando preguntas para obtener la objeción real.

Asegúrate de que la objeción haya sido completamente resuelta:

- Pregunta al cliente directamente si está satisfecho con la resolución.
- De no ser así, repite los cinco pasos del proceso.



En esta sección expreso opiniones sobre:

“EL ARTE DE NEGOCIAR”

Así puedes contrastar desde diferentes puntos de vista sobre el mismo tema, para ello he contado con la ayuda de los marketeros nocturnos (#MarketerosNocturnos, @marketerosnocturnos) de twitter. Realizaron una jornada dedicada a “El arte de negociar” para que pudiera realizar una síntesis de todas las ideas relevantes de esta gran comunidad, las siguientes líneas resumen los 60 minutos de sesión marketera, posteriormente se expondrán las opiniones personales de estos colaboradores.

Gracias a todos los marketeros por participar en esta gran colaboración.

Resumen de Marketeros Nocturnos

La negociación es básicamente una estrategia, un plan de acción, que tiene algo de arte y algo de ciencia. Debe partir de generar confianza con una actitud GANAR-GANAR.

Conocer bien a tu cliente/proveedor, su cultura organizacional te dará información para saber cómo tratarlo; se debe estar bien preparado de antemano, necesitamos saber dónde está el límite hasta el que podemos llegar/aceptar y no dejar la negociación pendiente a otro análisis por cualquier pregunta que nos realicen.

La falta de información puede frustrar una buena negociación; no ir preparados al 90% supone un fracaso y tenemos que ser muy hábiles: tras un negociador hay una persona que debe quedar satisfecha con su logro. El análisis, el objetivo y las alternativas deben estar claros antes de la negociación, después hay que saber improvisar, detectar las necesidades y crear el deseo, establecer una relación entre seducir y negociar, y transmitir confianza.

La escucha activa, saber entender el lenguaje no verbal, reaccionar e improvisar es determinante, muy importante en todos los

ámbitos; todos tendemos a imponer nuestras ideas y no escuchamos y menos activamente; las palabras son el 7%, la voz el 38% y los gestos el 55%. Es prácticamente imposible conseguir nuestros objetivos al 100%. No podemos negociar con aquellos que dicen “lo que es mío, es mío y lo que es tuyo es negociable”. La ingenuidad aparente supone una gran estrategia de posicionamiento si sabes utilizarla, aunque no debemos ser manipuladores: ser inteligente es mejor que ser agresivo o que ser complaciente; o bien eres una persona estratega o bien eres una persona ingenua. Todo conflicto es gestionable, pero no siempre es negociable.

Ten presente que el acuerdo, por interés mutuo, es el fin u objetivo de toda negociación y ha de ser justo y equitativo. El poder de las negociaciones reside en las alternativas. Conocer las posibilidades de la otra parte, así como nuestras limitaciones y la posibilidad de que haya agendas ocultas. Si no se gana en una

negociación es crucial dejar la puerta abierta para otra futura. Hay vida más allá del acuerdo y es algo que muchas veces se olvida. La dimensión victoria/derrota es individual, no de ambos participantes.

La habilidad se adquiere después de muchas experiencias. Como en todo hay que haber fracasado en muchas antes de saber triunfar. Hay cosas que no se aprenden, ¡se viven! Los buenos negociadores son los que convencen sin hablar y conducen al éxito.

Nos gusta una vez terminada la reunión, estrechar la mano y mirar a la cara de la persona en cuestión.

¡Es básico tener referentes para aprender!

Resumen realizado por @manuel_vina

Colaboración uno

Nombre: Pedro Jesús Cuestas Díaz

Profesión: Profesor de Marketing (Universidad de Murcia) más de 15 años
Twitter: @PedroJ_Cuestas

Los procesos de negociación son algo consustancial al ser humano y a las organizaciones o agrupaciones de las que formamos parte. Mi aportación la centraré en los estilos de negociación en el ámbito interorganizacional (relación entre empresas) y en la importancia de los mismos para favorecer el desarrollo de relaciones duraderas entre los agentes. En este ámbito, los trabajos más relevantes manifiestan que podemos identificar distintas formas de afrontar el proceso de negociación, que podemos denominar "estilos de negociación", en este sentido encontramos que hay dos estilos de negociación que predominan sobre el resto: (1) cooperativo o coordinado, y (2) agresivo o competitivo. Nos detendremos brevemente en cada uno de ellos.

El cooperativo o coordinado supone la

búsqueda activa de soluciones que supongan la integración de las demandas o deseos de ambas partes (Ganesan, 1993). En este sentido Graham et al. (1994: 74) indican en este estilo de negociación que “el vendedor en primer lugar ha de realizar un especial énfasis en el entendimiento de las necesidades y requerimientos del cliente, y en segundo lugar, una vez asimiladas estas, la oferta del vendedor se ha de acomodar a las necesidades del cliente”. Los conceptos clave que se deducen de este enfoque negociador son la orientación cooperativa entre los agentes, el énfasis en las necesidades del cliente y el intercambio activo de información entre los agentes. Utilizando la terminología de la Teoría de Juegos, las negociaciones desarrolladas desde este enfoque representan los juegos win-win (Campbell et al., 1988).

El segundo de los estilos de negociación, el agresivo o competitivo, lo encontramos cuando las empresas presentan “una orientación en el

corto plazo, y con el objetivo de maximizar el beneficio individual" (Dabholkar y otros, 1994: 133). Ante esta situación, las empresas se centran exclusivamente en el intercambio objeto de negociación, menospreciando la consolidación de relaciones de largo plazo con sus clientes. En este enfoque, cada agente trata de obtener concesiones unilaterales de la parte contraria, usando para ello amenazas o argumentos persuasivos (Ganesan, 1993).

Resulta evidente que cuando las empresas o individuos que negocian presentan diferentes enfoques de negociación, los resultados pueden ser dispares. En este punto adquiere especial relevancia que cada uno de los negociadores sea capaz de identificar el estilo de negociación de la parte contraria para poder adaptar su interacción durante el proceso de negociación. Entre los trabajos que han analizado esta interacción podemos destacar el trabajo de Dabholkar y otros (1994), quienes realizan un estudio de la dinámica de la negociación,

tomando en consideración los antecedentes y resultados previstos de la misma. Entre los posibles resultados de la interacción, estos autores destacan: (1) no intercambio, (2) no relación, intercambio con una orientación de corto plazo, (3) formación de una relación de medio y largo plazo, o (4) formación de una asociación con una orientación de largo plazo.

Para finalizar, y además de la identificación de los estilos de negociación comentada en el párrafo anterior, adquiere especial relevancia tener claro cuál es el nivel de interacción que se desea conseguir de la otra parte, ya sea un intercambio único, o el desarrollo de una relación de largo plazo, y ser capaz de anticipar los posibles deseos de la parte contraria.

En este sentido, una empresa que utiliza un enfoque cooperativo y busca relaciones de largo plazo puede sentirse más cómoda negociando con organizaciones que utilicen el mismo estilo, aunque puede ocurrir que después de una negociación que parecía tener

un fin meramente transaccional, se pueden construir los cimientos para una relación de largo plazo. Pero este tema es más de construcción de relaciones que de negociación, y por lo tanto, lo dejamos para otra disertación.

@PedroJ_Cuestas

Colaboración dos

Nombre: Gabriel Gómez González
Twitter: @Gabriel3gg

Negociar utilizando la comunicación

En muchos casos a la hora de plantearse una negociación, muchas personas realizan diversas estrategias, desde qué conseguir a cómo conseguirlo. Nos planteamos la posibilidad de rebajar nuestra solicitud y hasta dónde. A lo

largo de este libro se han visto distintas teorías, yo voy a aportar mi conocimiento desde lo que sé, la comunicación, es cierto que es fácil dar consejos y lo complicado es aplicarlos, es por esto que intentaré ser lo más práctico posible.

A la hora de negociar todo el mundo está involucrado y la comunicación jugará un papel muy importante, tanto la comunicación directa como la indirecta.

Si nuestro mensaje es malinterpretado, corremos el riesgo de fracasar en la consecución de nuestros objetivos. Nos podemos encontrar en situaciones en las que otra persona que comunique mejor consiga eso que nosotros queremos lograr.

En primer lugar tenemos que tener claros tres puntos a la hora de afrontar una buena comunicación en la negociación: que sea clara, concisa y oportuna.

En diez pequeños escuetos puntos fácilmente aplicables intentaré aconsejar sobre cómo

mejorar nuestra comunicación ya no solo en la negociación únicamente, sino en nuestra vida en particular.

Primer punto: Piensa

Siempre pensar previamente el discurso y el mensaje que se va a transmitir. Antes de comunicar, se debe tener una fase de concentración sobre qué vas a comunicar y cómo lo vas a hacer.

Segundo punto: No interrumpas

No interrumpir al interlocutor, y tener una actitud de escucha activa. En muchas situaciones sabemos hablar pero no escuchar y a veces saber manejar los silencios permite que el interlocutor no ejerza un rechazo a la negociación.

Tercer punto: Sé sencillo

Frases sencillas con ideas claras. A medida que crecemos ampliamos las frases, utilizamos reflexivas, pasivas... El mensaje debe ser claro y conciso, la estructura de sujeto, verbo y predicado será la que mejor resultado dé y la que mejor calará en el interlocutor.

Cuarto punto: Vocaliza

Puede resultar rara la siguiente práctica. La vocalización y el ensayo del discurso delante del espejo permitirán por un lado superar la vergüenza y por otro lado reafirmar nuestro mensaje conociendo posibles errores y fallos en las frases o ideas a transmitir.

Quinto punto: Cara a cara

Mirar al interlocutor a la cara, evitar entretenerse con los papeles, bolígrafo, u

objetos que adornen la sala, será fundamental a la hora de reafirmar el mensaje y la imagen en la mente de nuestro interlocutor, de esta manera podremos recibir un feedback instantáneo viendo la reacción ante las partes más complicadas de la negociación.

Sexto punto: Sé natural

En muchas situaciones y muchos manuales se nos suele indicar que hay que controlar los gestos, las manos, las piernas. Hay momentos en los que el comunicador parece un robot que en lugar de centrarse en comunicar está más centrado en los gestos.

Para no llegar a esto, lo mejor es practicar el mensaje delante del espejo de manera que este tenga el peso. Las manos y los gestos, siempre que acompañen y se muevan de manera natural, no serán valorados negativamente. Cuanta mayor naturalidad haya en la

comunicación, menor presencia tendrá en el momento de la negociación que será cedida al mensaje a transmitir.

Séptimo punto: Conoce al interlocutor

En muchas ocasiones al interlocutor ya lo conocemos. En caso de tratarse de una negociación laboral es probable que tratemos con el CEO de la empresa o el responsable de recursos humanos, debemos preparar cualquier imprevisto y tener mensajes amoldados a los perfiles que puedan interactuar con nosotros. Cuanto mayor sea nuestro control de la situación, menor será la inseguridad y mayor la efectividad en nuestra transmisión del mensaje.

Octavo punto: Prepara respuestas

En muchos casos la transmisión del mensaje es adecuado, podemos encontrarnos con fallos

a la hora de afrontar las respuestas ante lo que el interlocutor nos pueda plantear. Conoce tus debilidades en el mensaje y cuanto mayor sea el apoyo mediante información (informes, textos o presentaciones), mayor será la solidez ante las preguntas que se nos planteen.

Noveno punto: No mientas

Nunca mientas, podemos verlo desde un punto de vista ético o moral y es censurable, pero desde el punto de vista rentable es muy arriesgada la mentira por las consecuencias que esta puede acarrear. Una negociación sincera es una negociación sólida que permitirá generar confianza a las partes implicadas.

Décimo punto: Improvisa

Deja un punto a la improvisación, sí, a lo largo de todos estos puntos he estado indicando que

hay que controlar todos los elementos que estén a nuestro alcance. No podemos olvidar que la comunicación es algo natural e innato, no somos robots y cada persona le imprimimos nuestro sello al mensaje, solo con práctica y ensayo esa improvisación llegará a ser natural y permitirá incorporarla a ese control del que he hablado a lo largo de estas líneas.

Como conclusión diría que la negociación tiene un componente psicológico importante, este componente se nutre de la persona, de actitudes, situaciones, etc. Una parte importante es la comunicación, algo que utilizamos día a día pero que no somos conscientes de la fuerza que puede llegar a tener en el momento de alcanzar el éxito en una negociación. Aplicando los diez puntos anteriores espero que ese apartado sea un menos en las preocupaciones que puedan surgirte.

Gabriel Gómez González

Colaboración tres

Nombre: Antonio Aybar Arias
Profesión: Jefe de Ventas en la Zona de Levante, más de 20 años.
Twitter: @aybar_arias
Blog: http://antonioaybararias.blogspot.com

Antes de empezar con mi pequeña aportación a este libro, quisiera agradecer a su autor, José Tortosa, la oportunidad que me brinda de poder plasmar “negro sobre blanco” (me gusta la expresión), mis experiencias en el mundo de las ventas, viéndolo bajo dos prismas: el de vendedor y, por qué no, también como comprador.

Te deseo el éxito que te mereces con esta tu segunda publicación y que tus sueños se vean realizados.

Adentrándome en el libro de Tortosa,

felicitarle por su fácil lectura y por su práctico contenido, aunque ya te adelanto José, que no va a estar exento de mi crítica, siempre constructiva. Dicen que los intelectuales deben de cuestionarlo todo y yo, aunque no me sienta un intelectual, sí que soy crítico conmigo y quizás demasiado con quienes me rodean, lo siento.

En primer lugar me dirijo a ti lector, quiero pensar que si has adquirido este libro es porque realmente eres comercial y que has nacido para esto, pues yo pienso que la profesión de vendedor tiene un alto componente genético y no todo el mundo vale.

El modelo de vendedor del siglo XIX, a quien en muchas ocasiones le compraba, en estos momentos ya no sirve. Hoy la profesión necesita de gente preparada, de gente en formación constante y con unas habilidades muy específicas, que como tantas y tantas cosas, se deben de aprender y ejercitar. El/La “escupe” palabras, está en desuso y el

vendedor de peines para calvos ha muerto: RIP.

Los vendedores de nuestra era debemos de generar ganancias a nuestros clientes solo con nuestra presencia, en la jerga habitual y como decía Laura Cantizano, debemos de utilizar palabras que aporten beneficios, teniendo gran capacidad de resistencia a lo negativo. Debemos de ser facilitadores natos, portadores de negocio y sobre todo, distinguirnos de nuestra competencia: no podemos ser uno más y de ahí la importancia de dominar y conocer el mercado, tanto a clientes como a competidores.

Sentirse amenazado por un cliente es fruto de una insumisión previa. Ganarse el respeto y sobre todo la confianza de nuestros futuros compradores, es el trabajo donde uno más se tiene que centrar. Hace no muchos años el trabajo de vendedor era como una carrera de 100 metros, a veces en solitario y casi sin obstáculos: nos compraban. Hoy podemos decir que se ha convertido en una carrera de fondo con cientos de obstáculos y con muchos

competidores. Quizás todos los días nos levantemos con la necesidad de correr una larga maratón, por lo que no nos queda más remedio que ENTRENAR, ENTRENAR Y ENTRENAR = FORMACIÓN CONTINUA.

Si eres un gran profesional, el mejor, seguro que no basas la relación proveedor/cliente únicamente en el precio y de ser esa la única relación que te une con ellos, no tengas ninguna duda de que algo estás haciendo mal.

Pensar a estas alturas que el cliente siempre tiene la razón, es otro error común en muchos vendedores, quienes intentan justificarse ante ciertos problemas, con el “mal” funcionamiento de otros departamentos de sus empresas: logístico, postventa… Nos tenemos que sentir parte de un equipo, hacer que el cliente llegue a formar parte del mismo y también debemos de ganarnos, los comerciales, la confianza de nuestros clientes y que nos vean como un miembro más de sus empresas.

Identificar al interlocutor válido y optimizar nuestro tiempo son sinónimos de buscar la efectividad a través de la eficiencia. Conocer a nuestros clientes, saber de sus necesidades, conocer nuestras oportunidades de negocio con él, hacer un buen uso de nuestras herramientas, encontrar el momento apropiado para establecer una comunicación, dominar lenguajes verbales y no verbales…, y nuestra seriedad, serán pasos definitivos para alcanzar los objetivos, donde todos, clientes y proveedores, ganemos: WIN-WIN.

El NO por nuestra parte, haciendo referencia a lo escrito en el libro, entiendo que es una postura demasiado cerrada ante el potencial comprador. Una buena argumentación, cargada de empatía hacia nuestro interlocutor y dejando clara la situación, encuentro que es mucho más recomendable que dar un NO a secas. Sin embargo, la experiencia me dice, que un gran pedido casi siempre empieza con el NO de nuestro cliente, es el punto de partida para

el cierre de nuestra mejor operación, por lo que os invito a no tirar la toalla al primer NO y aprovechar esa situación para sacar todas nuestras habilidades como profesionales de la venta que somos o queremos ser.

Si no escuchamos, está claro que no negociamos… simplemente hablamos y posiblemente nunca sabremos por qué no cerramos aquella venta. Saber escuchar no es fácil y menos saber escuchar “activamente”. ¿Os acordáis de los “parlanchines de feria”, de los “vendedores de mercadillos”?, todo mi respeto hacia ellos pero este es solo un tipo de venta muy concreta, es una forma de marketing de atracción, pero no es el más aconsejable para los que estamos en la puerta de un cliente. ¿Cuántas veces hemos salido de una visita y nos hemos dado cuenta de que no solo no hemos vendido lo que pretendíamos, sino de que no sabemos el porqué? Resulta que en esa visita no ha existido un diálogo, hemos soltado nuestro rollo, posiblemente el cliente nos ha

dicho que se lo pasemos por escrito y que esperemos una contestación. Permíteme un consejo: esperemos sentados.

Estructurar siempre la visita es otra de las prioridades de un vendedor: saludo inicial (afecta a lo personal), presentación del producto (afecta a lo profesional), cierre de la venta (afecta a lo profesional) y despedida final (afecta a lo personal), dejar claro el cierre de la venta si la hay (sin miedo a perderla), captar la posibilidad de volver a intentarla si no la ha habido…, y sobre todo, ¡¡pensar que realmente hemos vendido cuando el cliente ha repetido!!, teniendo en cuenta siempre, que una venta, cerrada o no, siempre nos puede generar una nueva oportunidad de negocio.

Ante nuestros clientes no podemos ser uno más, él tiene muchas alternativas, tiene mucho donde elegir, sabe tanto o más de los productos que nosotros mismos gracias a las herramientas del siglo XXI, no necesita de disertaciones complicadas, por lo que no nos

queda más remedio que ENAMORARLO… pero ojo, sin derecho a roce y teniendo en cuenta que en lo profesional, el flechazo no existe. Este objetivo estará dentro de nuestra carrera de fondo, otro obstáculo más que superar. ¿Y cómo lo enamoro? Empezando por lo personal, escuchándolo, recordándole situaciones comentadas en anteriores visitas, transmitiendo confianza y, sobre todo, poniendo pasión e ilusión en lo que hacemos.

Basemos nuestro trabajo en una organización previa. Identifiquemos lo Importante y No Urgente para que no se convierta en Urgente. Marquémonos objetivos, ya sabes: MARTE… Medibles, Alcanzables, Retadores, Temporales (fijados en el tiempo) y Específicos. Madruguemos, pensemos, recuerda que el éxito se basa en un 90% en su preparación, no seamos kamikazes y aunque visitar es importante, más importante es visitar BIEN. Rectifiquemos si vemos que la cosecha es mala, seguro que algo no estamos haciendo

correctamente.

Hacer lo mismo que hacíamos antes ya no sirve, los objetivos o mejor dicho la forma de alcanzarlos ha cambiado y si nos damos cuenta, nos estaremos desgastando y lo que es peor desgastaremos a nuestros clientes.

Voy a ir acabando conforme empecé y te facilitaré una relación de algunas actitudes para que bien las identifiques como tuyas o si ves que careces de ellas, sepas que te equivocas de profesión, no eres apto:

- Saber escuchar, comunicación fluida y conjugar intereses.
- Aceptar y aprender de tus propios errores.
- Asumir responsabilidades y saber delegar.
- Empatía.
- Rigurosidad.
- Interés por aprender.
- Práctico.

- Comedido.
- Estratega.
- Paciente.
- Realista.
- Veracidad.
- Profesionalidad.
- Asertivo.

Finalizo dando las gracias nuevamente a José Tortosa por la oportunidad que me ha dado participando en este libro y a los que hasta aquí habéis llegado con vuestra lectura, deciros que el mundo está lleno de oportunidades y que si no nos llegan es que algo estamos haciendo mal.

Crezcamos en lo personal y alcanzaremos lo profesional.

Gracias.

@aybar_arias

Colaboración cuatro

Nombre: Patricia Behisia
Profesión: Consultora, Conferencista, Blogger, Autora publicada por Grupo Editoral Panorama, México, Desarrollo y Estrategia en Plataformas Digitales para Negocios en Línea, Branding, SEO y Marketing En Internet y En Redes Sociales
Twitter: @PatriciaBehisa
Blog: http://PatriciaBehisa.com

Sin duda la negociación es una combinación de estrategia y relaciones humanas, es una actividad cotidiana, inherente al diario vivir de los seres humanos, pero a veces no somos conscientes de cómo podemos trascender y obtener beneficio de las negociaciones que hacemos a cada momento.

Y es cuando involucran intereses mayores y

tienen importantes implicaciones como una actividad laboral, empresarial, de algún acuerdo monetario, un contrato, etc., cuando nos damos cuenta de que requerimos de un conocimiento más amplio y específico para manejar este tema.

La negociación se puede ver como una relación de fuerza y supremacía, en donde el más fuerte, el más eficiente, el más hábil y el mejor capacitado en su manejo, tiene una ventaja implícita sobre su oponente.

Y si bien es cierto que lo más adecuado es obtener la satisfacción y el acuerdo mutuos, a través de una filosofía ganar-ganar, es inminente que las mejores oportunidades quedarán del lado de que haya desarrollado mayores fortalezas.

Hay algunas características importantes que el negociador debe desarrollar y sin duda, están relacionadas con un cierto grado de poder, pero el poder no solo radica en la fuerza, sino en la

estrategia para aplicar una técnica específica para cada interlocutor; no todas las personas son iguales, no todas responden ante los mismos estímulos y es por eso que dentro de una negociación, las técnicas tienen que abarcar un rango amplio de modalidades, pudiendo ser una negociación coercitiva, de recompensa, de carácter informativo, de persistencia, de persuasión, etc.

La negociación, lejos de verse como un conflicto, un problema o un enfrentamiento, tiene que verse como una disciplina en continuo desarrollo, como parte de un juego de tomar y ofrecer; sin duda del buen manejo de este amplio abanico de posibilidades y del conocimiento específico de las necesidades del otro, depende el valor que podamos conseguir a través de una negociación.

El problema de conocer las necesidades verdaderas del interlocutor es que no siempre las desvela abiertamente, puede ser por desconocimiento, por discreción o simplemente

por no quedar en desventaja a destiempo en el desarrollo del proceso, por ello el negociador debe estar atento, aprender a leer entre líneas, identificar las señales, interpretar el lenguaje corporal, ya que estos intereses verdaderos pueden ser tanto racionales, muy objetivos y aterrizados, como también emocionales y es entonces cuando hay que identificar los gestos, los comportamientos y las estratagemas para poder implementar un plan de acción, que ponga la negociación a nuestro favor.

En conclusión, el arte y el dominio de la negociación se aprenden a través del conocimiento y la observación de la situación, del interlocutor y del momento, y la implementación de técnicas, tácticas y estrategias, que requieren de tiempo, desarrollo, atención y práctica.

Patricia Behisia

Colaboración cinco

Nombre: Pablo Coraje (Pablo Morgade Fernández)
Profesión: Profesional del Marketing y Comunicación.

El arte de negociar está presente cada día en nuestras vidas. Incluso antes de nacer, el hecho de nuestra existencia está basado en la negociación previa de nuestros padres. Pero ¿es este arte innato o necesitamos practicarlo y ejercitarlo?

En mi opinión, hay personas que tienen un don para convencer e influir sobre los demás, pero considero que solo con esto no basta. Desde pequeños, tenemos que aprender a negociar con nuestros padres cuando queremos conseguir algo: un juguete, un teléfono móvil o dinero para salir con nuestros amigos. Y fruto de esta negociación surge un resultado en el que padre e hijo ganan o esperan algo a

cambio: portarse bien, sacar buenas notas o regresar a una hora oportuna y pactada a casa. Por ello, nos marcamos unos objetivos que queremos alcanzar y establecemos unas reglas bilaterales para que esto se cumpla.

De esta forma nos iniciamos en este arte y lo llevamos al ámbito de nuestras amistades, familia, entorno educativo y laboral, aunque la flexibilidad en el pacto no siempre es la misma por ambas partes. Pero siempre, y en todas ellas, hablamos de una estrategia para conseguir aquello que nos proponemos, teniendo en cuenta las reglas del juego, por lo que previamente necesitamos conocerlas en profundidad.

Lo más habitual es tratar de crear vínculos donde ambas partes ganen algo, estableciendo relaciones duraderas que pueden repetirse en el futuro. Sin embargo, existen otro tipo de estrategias en las que ambas partes intentan sacar el máximo provecho, sin importar el resultado de la otra parte. Un ejemplo bastante

sencillo sería una partida a las cartas o al ajedrez. Erróneamente, pensamos que acometemos este tipo de estrategias con determinadas compañías, como es el caso de las telecomunicaciones, cuando llamamos para “negociar” un terminal nuevo o mejores condiciones en las tarifas. Digo erróneamente, porque muchas veces no cotejamos los datos que esas empresas tienen, que son los relacionados con lo que ofrecen y hacen sus competidores.

Por lo tanto, para poder realizar una buena negociación no basta con tener un objetivo y una estrategia, sino también con hacer un previo análisis de lo que está sucediendo a nuestro alrededor y en el mercado en el que nos estamos moviendo. ¿Y por qué, teniendo todo esto claro y suponiendo que tenemos un gran producto o servicio, en ocasiones no alcanzamos los objetivos que nos proponemos?

Vender más siempre ha sido y será el primer objetivo de toda empresa. En un equipo de

ventas la clave más importante está en el cómo, porque ellos son los que van a estar cara a cara con los clientes. La forma de llevar esto a cabo, dejando de lado otra serie de cuestiones que también influyen en este aspecto, se basa en cómo vamos a comunicarlo. Por ende, necesitamos saber comunicar de una forma eficaz, empatizar con la otra persona, resultar creíbles y ganarnos su confianza.

A priori, parece una tarea fácil, aunque si así lo fuere no habría libros como este de Jose Tortosa que nos hablasen de la negociación como un arte.

Por último, y no menos importante, el tiempo es un factor que suele jugar en nuestra contra, por lo que es una variable implícita dentro de la forma eficaz que hemos de tener cuando queramos comunicar y negociar.

Pablo Morgade Fernández

Colaboración seis

Nombre: Francisco Hernández Gómez
Twitter: @FranHernandezG
Web: www.FranHernandezG.net

La importancia de la información en el proceso de negociación

Quiero comenzar dando las gracias a José Tortosa, por ser el “culpable” de que estés leyendo este texto, del cual me sentiré satisfecho si finalmente terminas de leerlo, y muy satisfecho si te resulta productivo a nivel profesional y/o personal. Lo que pretendo es abrir las puertas a la reflexión, e incrementar las posibilidades de interpretar ciertas cosas determinantes en nuestra vida, y por lo tanto, aumentar la probabilidad de obtener resultados diferentes.

Hasta la fecha, mucho se ha escrito sobre la mejor forma de negociar, y sobre todo, se ha intentado dar respuesta a multitud de interrogantes del tipo: ¿el saber negociar es innato o adquirido? ¿En qué ambientes el éxito de la negociación se potencia? ¿Es arte o método? ¿Cuál es la batería de preguntas ideales para alcanzar el fin? ¿Cuál es la pauta que facilitará el éxito de la negociación?...

El hecho de que estemos continuamente intentando dar respuesta a este tipo de interrogantes pone de manifiesto que: no hay quórum en lo referente a los elementos que determinan la mejor forma de negociar y además, que se trata de un tema importante, trascendente y de actualidad, como así lo pone de manifiesto el que se esté analizando continuamente y por equipos de profesionales multidisciplinares.

Si observamos nuestras actividades desde que nos levantamos hasta que nos acostamos, seguro que hay un porcentaje elevado en el que

estamos negociando. Por lo tanto, si hay que negociar constantemente, durante tanto tiempo y con tantas personas e instituciones, ¿por qué no mejorar la técnica de la negociación?, ¿por qué no forma parte de la formación transversal del sistema educativo?...

Es evidente que la negociación cada vez se va complicando más como consecuencia de que los elementos que intervienen en ella, crecen en número y en complejidad, situación que propicia que vayamos necesitando una formación especializada y diversa que potencie las cualidades innatas que la favorezcan.

El saber negociar es fundamental para alcanzar el éxito profesional/personal, independientemente de la disciplina en la que se aplique. Como he comentado antes, la negociación debería incluirse como tema transversal en el sistema educativo español, así como en su día lo fue la informática, el medio ambiente, la prevención de riesgos laborales, etc., porque tiene una repercusión directa

sobre la productividad empresarial y la imagen profesional.

Al margen de lo que cada uno consideremos sobre qué es negociar, y con la finalidad de evitar el "ruido" en el mensaje, particularmente me decanto por las dos definiciones siguientes: "La negociación es un conjunto de causas y condiciones que repetidamente coinciden para transformar los intereses iniciales en términos finales con el objetivo de mejorar las posiciones en tiempo, costo y alcance de las partes" (Chamoun-Nicolas, 2005). "Es el proceso mediante el cual varias partes intentan exponer sus opiniones o intereses a fin de llegar a una decisión conjunta lo más satisfactoria posible para todas ellas" (Fernández Martos, S., 2005).

Antes de analizar un poco más estas definiciones, me gustaría comentar que en una negociación no siempre ganan ambas partes, ya que una cosa es que se incremente el grado de satisfacción de ambas partes, y otra que sea rentable/productiva. Reflexionando sobre este

juego de palabras (ganancia/satisfacción), me viene a la cabeza la conversación que mantenían dos hombres que tienen una sola naranja para compartir y que ambos querían. Después de conversar durante un tiempo, finalmente deciden que lo mejor es dividir la naranja en dos partes iguales, o sea, que ambos se quedarían con la mitad de ella. Para asegurar la imparcialidad acuerdan que uno corta y el otro elige. Mientras se desarrollan los preparativos del corte comentan las necesidades que cada uno tiene con relación a la naranja. Uno la quiere para zumo y al otro le interesa la corteza para hacer una tarta.

Con lo cual y por casualidad, encuentran una solución en la que ambos ganan, pero tenemos que tener presente que esto no es lo que ocurre de forma significativa en el día a día, ya que si te están comprando, querrán el precio más bajo y si te están vendiendo querrán el precio más alto. En definitiva, la negociación eficaz te enseñará cómo ganar, pero dejando

convencida a la otra persona/institución de que ha ganado.

La negociación habrá sido un éxito si la otra persona cuando se levante piense: “Qué divertido fue negociar contigo y estoy deseando volverlo a hacer”. Y habrá sido un fracaso si piensa: “Ahora entiendo lo que me hiciste, y cuando te vea…”.

Cambiando de tercio y volviendo a las definiciones de negociar, es fácil comprobar que todas presentan como denominador común los conceptos: COMUNICAR, ACUERDO y SATISFACCIÓN. Luego para ser un buen negociador, lo ideal sería dominar muy bien la comunicación, ya que es el vehículo y/o la herramienta que determinará el éxito final. Obviamente, y como ya hemos dicho, cada vez hay más diversidad en la forma y medios de hacer comunicación, situación que complica las negociaciones. Para Fischer y Ury (1997), una comunicación eficaz resulta esencial para cuidar y mantener el proceso de negociación.

Actualmente si hablamos de comunicar, no podemos dejar de mencionar la importancia de la información en el mundo globalizado en el cual estamos inmersos, y donde todos sabemos que la información es poder. Con relación al proceso de negociación, la información tiene la peculiaridad de incrementar las alternativas para alcanzar el éxito. Antes de comenzar una negociación deberíamos plantearnos: ¿qué información dispongo?, ¿cómo disponer de más y mejor?, ¿cómo voy a dosificar y gestionar esa información?...

Por lo tanto, si la comunicación y la información son el corazón del triunfo final de cualquier proceso de negociación, la persona que quiera dominarla deberá tener, al menos, las siguientes características relacionadas con la información y la comunicación:

a. Ser un buen comunicador (dominar el lenguaje verbal y no verbal).

b. Rapidez para analizar la información que recibe y adaptarla a la que él dispone.
c. Dominar la técnica de la observación.

Hay situaciones cotidianas que nos pueden ayudar a comprender la importancia de la información, como por ejemplo: ¿por qué los países envían espías a otros países? ¿Por qué en el deporte (fútbol, tenis, baloncesto, etc.) graban, ven y analizan el juego de sus rivales? La respuesta es común a las preguntas de este tipo, porque la información es poder, y cuanta más cantidad y de mejor calidad sea la información de que dispongas de la otra parte, más probabilidades de éxito tendrás en la negociación.

Cuando a destacados políticos internacionales (caso Bill Richardson en un reportaje concedido a la revista *Fortune*), se les pregunta qué es lo más importante para ser un buen negociador, coinciden con que “debe saber qué es lo que le mueve/motiva a su adversario a hacer lo que

hace”. En definitiva, se están refiriendo a recabar información de la parte con la que van a iniciar una negociación. Esta circunstancia propicia que los gobiernos e instituciones gasten (inviertan) mucho dinero en conseguir información.

Con la finalidad de reflexionar sobre la relación entre información, comunicación y negociación, quiero concluir intentando dar respuesta a lo que más de uno puede considerar la pregunta del millón: ¿CUÁL ES LA INFORMACIÓN QUE A CUALQUIER NEGOCIADOR LE GUSTARÍA TENER?

Respuesta: La jerarquización y delimitación de sus verdaderos límites, o cuánto están dispuestos a perder en la negociación para llegar a un acuerdo. En definitiva y traducido al lenguaje comercial, cuál es el punto de equilibrio entre vendedor y comprador.

Con esta información, ¿crees que saldrías victorioso de casi cualquier negociación?

Colaboración siete

Nombre: Ana Hernández Serena
Twitter: @laquedijono
Experiencia: Socia fundadora de AV Asesores. Más de 20 años ayudando a las empresas a encontrar su camino, definiendo estrategias, buscando elementos diferenciales, diseñando modelos de negocio, innovando y aprendiendo a llegar al mercado de la forma más efectiva posible.
Blog: www.anahernandezserena.com

Negociar es cautivar

Negociar es cautivar y así lo hacemos desde que nacemos o, ¿no recordáis haber puesto vuestra mejor sonrisa y toda la zalamería posible para pedir a vuestros padres que os

compraran aquel juguete que adorabais?

Pero esa capacidad de cautivar, como todo, tiene una parte innata y otra francamente mejorable. Lo importante es realizar una reflexión sincera de cómo somos cada uno y cuáles son nuestros puntos fuertes para utilizarlos en cada negociación.

Si hemos dicho que negociar es cautivar tenemos que utilizar todas nuestras habilidades naturales y potenciarlas (la palabra, la empatía, la presencia, el conocimiento, la organización, la serenidad, la capacidad de motivación, etc.). No creo que sea interesante destinar tiempo a suplir o mejorar habilidades que no tenemos: hay que ser realista, el tiempo es limitado y nuestra capacidad de cambiar también, así que centrémonos en nuestras mejores armas.

Una vez que tengamos claro cuáles son las habilidades que tenemos y vamos a utilizar, hay que fijar una hoja de ruta y empezar a trabajar con ella.

¿Cuál sería una hoja de ruta de una negociación tipo?

• Definir el objetivo a conseguir: el óptimo, pero también los elementos en los que se podría ceder en el desarrollo de la negociación.
• Conocer a la otra parte: saber qué hace, qué busca, cuáles son sus intereses, qué necesita, con quién trabaja, etc. Cuanta más información dispongamos de la otra parte, más nos ayudará a comprenderla y, por tanto, a negociar mejor.
• Intentar meterse en sus zapatos: para ganarte su confianza tienes que conocer su punto de vista y, para ello, necesitas ponerte en su lugar y conocer sus circunstancias.
• Analizar qué vais a ganar cada una de las partes: las buenas negociaciones se basan en la filosofía win-win, pues cuando las dos partes ganan, la negociación es solo un comienzo de una relación más larga.
• Prepararse: de una forma técnica y completa,

con una buena propuesta, argumentada, acompañada de cifras, con referencias y cualquier otro elemento que ayude a explicar lo que queremos y sobre todo, los beneficios que se van a conseguir o los problemas que van a ayudar a solucionar.

- Manejar el gran día: muchas veces rehuimos el cuerpo a cuerpo sin darnos cuenta de que lo más importante de la negociación son las personas y, que al final, muchos acuerdos se firman, no por el contenido del acuerdo, sino por la confianza que genera la persona que presenta ese acuerdo.
- Vencer los obstáculos: las negociaciones no suelen ser caminos de rosas y, mucho más, ahora que con la crisis hay mucho miedo a tomar decisiones. Prepara con antelación cada una de las objeciones que piensas que pueden aparecer en la negociación. Seguro que saldrán otras, pero esa preparación te ayudará a lidiarlas con mayor cintura.
- Cautivar: recuerda todas tus armas y utilízalas

en la negociación, es el momento de cautivar y puedes hacerlo.

• Cerrar: es el punto más complicado en una negociación y el arte de cerrar tiene que tener una combinación de análisis (cómo ha ido), posibilidades (hasta dónde se puede llegar) e intereses (qué quieren hacer). La mejor opción sería conseguir cerrar en el mismo acto de negociación pero esto resulta complicado en la mayor parte de los casos, por lo que hay que definir los elementos del acuerdo y fijarlos por escrito.

• Evitar que se enfríe: si no hemos conseguido cerrar la negociación, nuestro trabajo ahora es mantener caliente el asunto, pues cuanto más tiempo pase, mayores dificultades habrá para alcanzar el acuerdo o firmarlo en los términos de la reunión mantenida.

• Estar ahí: las negociaciones ahora no se limitan al momento del acuerdo sino que suelen ser relaciones de colaboración o cooperación, por lo que es importante

mantener los canales siempre abiertos.

Es importante trabajar esta hoja de ruta, visualizar cada uno de los momentos y analizar y definir nuestras reacciones para cada una de las posturas a las que podemos enfrentarnos.

Pero, lo que he aprendido tras más de 20 años ayudando a las empresas a definir estrategias, diseñar modelos de negocio y apoyarles en sus procesos de comercialización, es que es importante ser uno mismo, disponer de un producto/servicio con un punto diferente y jugar con más elementos que el precio, y para ello, una empresa necesita parar y reflexionar, sobre qué problemas puede solucionar y a quién. No tenemos que centrar nuestra atención exclusivamente en nuestro producto/servicio, sino que tenemos que pensar más en las necesidades de nuestros clientes.

Ana Hernández Serena

Colaboración ocho

Nombre: Juan Carlos Sanjuán
Twitter: @juanCSanjuan

Negociar es el arte más antiguo… La negociación requiere no solo de conocimientos, sino de sentido común que, en ocasiones, es el menos común de los sentidos. Así mismo, una vez que se tiene sentido común y conocimiento aparece un aspecto fundamental en las negociaciones, algunos lo llaman experiencia, otros feeling, otros sensaciones, pero al fin y al cabo hay un aspecto sensorial, humano que te hace estar más o menos receptivo en las negociaciones, por lo que esa sensación se transmite al otro actor de la negociación, existiendo en el ambiente un clima propicio o no para llegar a un acuerdo común. Es lo que te hace estar más relajado o tenso, lo que te hace

ser más confiado o agresivo, lo que te permite llevar las riendas de la negociación o dejarte llevar. Este aspecto se tiene o no se tiene, no es algo que se aprenda, es lo que diferencia a mi parecer, a un buen negociador de un mal negociador.

Tras mis años de experiencia en negociaciones de muchos ámbitos, desde proveedores de 100 € al mes hasta edificios para hoteles con inversiones de 6-7 millones de euros, he aprendido una máxima, WIN / WIN. Toda negociación ha de partir de la base que han de ganar ambas partes, en caso contrario provoca problemas en el futuro. Cuando acabo una negociación y tengo la sensación que una de las dos partes pierde (o cree que pierde) JAMÁS firmo ese acuerdo dado que estoy convencido de que a la larga (o no tan larga) aparecerán problemas por el desequilibrio creado. Problemas que seguro recaen en mayor o menor medida en mi empresa.

Por tanto, todas las negociaciones han de ir

acompañadas de la buena fe, encontrar el equilibrio entre ambas partes para generar un acuerdo fructífero y duradero en el tiempo. Hay que tener la suficiente empatía con tu interlocutor para saber cuáles son sus necesidades que no siempre tienen por qué ser económicas. En multitud de ocasiones no es el precio lo que rompe una negociación y sí la forma de entrega, los plazos de entrega, los plazos de pago, etc. Por tanto, antes de entrar a una negociación hay que ir con los datos aprendidos, conocer cuáles deben de ser nuestros límites de mínimos y máximos en todo lo referente a la negociación y, tras conocer a la otra parte, conocer cuáles son sus mínimos y máximos para poder conseguir un equilibrio que haga fuerte el acuerdo.

Cuando alguien me viene a comentar que ha "exprimido" en un acuerdo a la otra parte, simplemente me viene a la mente una frase de "pobre idiota" dado que se cree que por sacar mejor precio y aprovecharse de una necesidad

ajena ha sido mejor negociante… Nada más lejos de la realidad.

A mi entender el buen negociante es aquel que sabe conducir la negociación por parajes coherentes tratando de encontrar el mejor equilibrio entre sus intereses y los intereses de la parte “contraria” sin crear sentimientos negativos de pérdida. Y sí, un negociante ha de ser capaz de declinar la mejor oferta del mercado si con ello cree que puede ocasionar problemas a la otra parte, y tomar esta decisión ÚNICA y EXCLUSIVAMENTE por su propio bien, decisión que no es sencilla de tomar pero que es beneficiosa en el futuro para sus intereses.

Pongamos un ejemplo, una gran superficie ajusta los precios a una planta de generación de zumo de naranja a tales puntos que la planta de zumo tiene beneficios casi nulos, convirtiéndose la gran superficie en su único cliente. Obvio es que se podría pensar que la gran superficie ha hecho un negocio redondo, vende el 100% de su producto a un cliente

menguando sus costes de comercialización y asegurando las ventas.

Pero convendrá conmigo el lector que una empresa sin beneficios tiene una vida limitada ya que no puede hacer frente a muchas necesidades, por lo que empieza una cadena negativa difícil de parar dado que para obtener “ciertos” beneficios se comenzará disminuyendo la calidad del producto, en la mano de obra, en no reparar la maquinaria, en no invertir en I+D+I y un largo etcétera, con la sana intención de lograr ciertos beneficios que permitan avanzar.

Esto a la planta de generación de zumo le saca del mercado, le impide el crecimiento y sobre todo se “vende” a un solo cliente que en el caso que le deje de comprar lo sumirá en la mayor miseria, por tanto hay un PERDEDOR en esa negociación que parecía un pelotazo.

Pero el llamado VENCEDOR no es tal, dado que lo más probable es que si la calidad del

producto baja, este será despreciado por el cliente, si hay en la empresa proveedora empleados descontentos pueden aparecer productos mal acabados o contaminados, si no se invierte en I+D+I las demás superficies nos adelantarán con sus nuevos zumos. En caso de rotura de maquinaria la gran superficie se quedaría sin producto… Podríamos seguir analizando multitud de problemas. Pero que la planta generadora de zumos esté asfixiada a la larga generará problemas a la gran superficie.

Con este mero ejemplo solo trato de transmitir que donde algunos ven una gran negociación, otros vemos una injusticia que hará que la negociación reviente tarde o temprano dañando a ambas partes. Es decir, se ha perdido la máxima WIN/WIN, esa máxima que debe de estar encima de la mesa de todas las negociaciones que empecemos con el sano propósito de llegar a buen puerto.

Juan Carlos Sanjuán

Colaboración nueve

Nombre: Luis González Álvarez
Twitter: @mitontodromo

El secreto de un gran vendedor

Aumentó la superficie de exposición de ventas de nuestro concesionario de vehículos y la empresa apostó por contratar a un nuevo vendedor. Fue en febrero de 1999 cuando apareció en su primer día de trabajo. Al principio su única ocupación fue la lectura de los catálogos de producto y de nuestros procedimientos de venta, después de estar un mes con nosotros no había cerrado ni una sola venta.

Nunca había trabajado en el sector de la

automoción y empezamos a dudar sobre el acierto de la elección del jefe de ventas. Su aspecto se salía del patrón de elegancia común con el resto de vendedores de la empresa, los resultados tampoco hablaban a su favor, pero de repente, una primera venta y desde entonces todo cambió.

Sus ventas empezaron a crecer y él a destacar sobre el resto. Mes tras mes alcanzaba sus objetivos de una forma holgada situándose como el mejor vendedor de la empresa y no solo en unidades vendidas, también en el ranking de calidad que elaboraba mensualmente una empresa externa.

Desde el principio yo empecé a interesarme por su forma de trabajar, analizar su método para intentar descubrir su “secreto”. Ese interés mío propiciaría una gran amistad durante los cuatro años que estuvimos trabajando juntos, luego nuestros caminos laborales se separaron, pero si tengo que hablar de ventas, del arte de negociar, no puedo olvidar al que para mí ha

sido el mejor vendedor que he conocido.

Teniendo en cuenta que el precio, prácticamente no era un factor diferenciador en el sector de la automoción, pasaré a resumiros las claves de su éxito como vendedor.

El conocimiento del sector y la competencia. Para mejorar tu posición en la negociación con el cliente debes conocer el sector. Precios, modelos, novedades, competencia. Viniendo de un sector completamente distinto, en poco tiempo se convirtió en un experto de la automoción.

La confianza es fundamental en un vendedor y mi compañero creía en sí mismo, como pocas personas he conocido.

En pocos trabajos el estado de ánimo influye tanto como en las ventas. Él se comparaba con un delantero en busca del pichichi, la competición le gustaba, y las ventas le generaban la confianza y la motivación suficiente para mantenerse en la primera

posición.

La cercanía con el cliente. El aprendizaje y la experiencia le habían llevado a saber tratar con todos los tipos de clientes. Se adaptaba perfectamente a sus circunstancias, con el fin de lograr una relación donde siempre se sintieran cómodos, predisponiéndolos a cerrar el proceso de negociación de venta en un porcentaje mayor que el alcanzado por el resto de sus compañeros.

La amistad con el cliente. En unos años donde el marketing relacional todavía no se conocía y donde los CRM tampoco estaban implantados, él anotaba en su agenda el teléfono y la fecha de nacimiento de sus clientes, para felicitarles el día de su cumpleaños. Su filosofía era, una vez finalizada la venta, lograr una sincera amistad con cada uno de ellos. No era un vendedor, era un comercial con una cartera de clientes que los transformaba en amigos, preocupándose por ellos y manteniendo su amistad.

Y finalmente el trabajo. Sin trabajo y esfuerzo es imposible lograr el éxito. Siempre estaba trabajando, para él no existían los tiempos muertos ni los horarios. Día a día, venta a venta, siempre estaba trabajando para ser el mejor.

Esta es mi modesta contribución a la amable invitación de José Tortosa en este libro. Yo no soy vendedor aunque querámoslo o no, todos los días negociamos. Debemos aprender su técnica y su arte, hoy más que nunca. Seguro que con los interesantes y útiles consejos recogidos en este libro todos mejoramos nuestra técnica.

Luis González Álvarez

Colaboración diez

Nombre: Daniel Robles
Profesión: Director de AMYCA (Escuela de

Negocios)

Desde muy pequeños estamos negociando y la vida depende de ello, vivimos mejor si negociamos mejor. Al principio, con nuestros padres, nuestra debilidad juega a nuestro favor, solo teníamos que llorar para que apareciera un poco de comida, pero poco a poco las cosas se fueron complicando aunque el principio se cumplía, si sabes negociar bien, vives mejor.

Incluso quien sabía negociar mejor encontraba mejor pareja.

Y a nivel profesional las cosas no cambian, los que saben negociar suelen avanzar mejor en sus carreras, obtienen mejores resultados y por supuesto este hecho se refleja en sus puestos de trabajo.

Este principio lo he podido observar a lo largo de los años siendo testigo de múltiples negociaciones, unas donde el protagonista era yo y otras como simple espectador, unas las he vivido en situación de desventaja incluso a

veces se han resuelto favorablemente y otras donde lo tenía todo para ganar y por un simple descuido he perdido el trato. Quizás estas últimas sean las más enriquecedoras, siempre ganas algo si eres capaz de reflexionar y apuntar todo lo ocurrido. Por eso es tan importante aprender a negociar bien.

Aprender a negociar es aprender a escuchar, a estar atento a todos los detalles que te rodean, a intentar conocer los deseos de quien tienes al otro lado, lo que te está ocultando y nunca olvides controlar los tiempos, estos en la negociación son vitales para que todo salga bien.

Un simple gesto de la persona que tienes delante puede darte la pista que será determinante para que la negociación termine bien y es que un buen negociador debe dominar la interpretación del lenguaje no verbal.

Poco a poco la práctica y el estudio de

técnicas adecuadas hacen que vayas evolucionando en tus negociaciones: al principio me arrebataba, quería vender a toda costa, hablaba más que escuchaba y quería siempre tener razón. En la actualidad intento que sea la otra parte la que me pida que le cuente más detalles y cuando esto ocurre sé que casi seguro cerraré el trato en ese mismo encuentro. Para llegar a este punto donde ya hay deseo por la otra parte siempre tengo que seguir las mismas pautas, escuchar y estar atento al detalle para poder, cuando tenga la información necesaria, captar el interés y la atención de la otra parte.

Conocer la personalidad de los actores ayuda mucho ya que puedo buscar pequeñas estrategias que ataquen a su punto débil o aprovechar una cualidad de esta personalidad para poder mandar pequeños mensajes que seguro tienen eco en su subconsciente; por ejemplo, si detecto que mi contrario es muy orgulloso solo tengo que hablarle de los precios

de mi competencia, el precio más rebajado que nunca ofrecen, seguro que él ha comprado a un precio superior, menudo ataque a una persona que se va a sentir engañada.

En mi experiencia he tenido más éxito en las negociaciones a las que he ido acompañado, pocas veces es posible, y por supuesto con alguien que sea capaz de aportar valor a la negociación y con el que hacer la preparación y reflexionar sobre lo ocurrido.

Con estas reflexiones me despido, no si antes agradecer la oportunidad que se me ha ofrecido por participar en este libro.

Daniel Robles

“Gracias a todos los colaboradores una vez más”

Espero que te haya servido de autoayuda este libro y puedas recomendarlo a gente que te importa realmente.

Puedes seguirme en las redes sociales.

Durante la edición de este libro fui galardonado con la Medalla de Oro a la trayectoria empresarial, tanto por DISARP, empresa fabricante de productos químicos fundada por mi padre y liderada entre mi hermano y un servidor, como por la agencia de marketing que tengo para asesoramiento 360º, la cual ha ayudado a emprendedores y

empresarios a prosperar con un buen enfoque.

Gracias a “Foro Europa 2001” por dicho galardón, el cual han conseguido personalidades de gran reconocimiento social.

Toda mi información en:

http://josetortosa.es